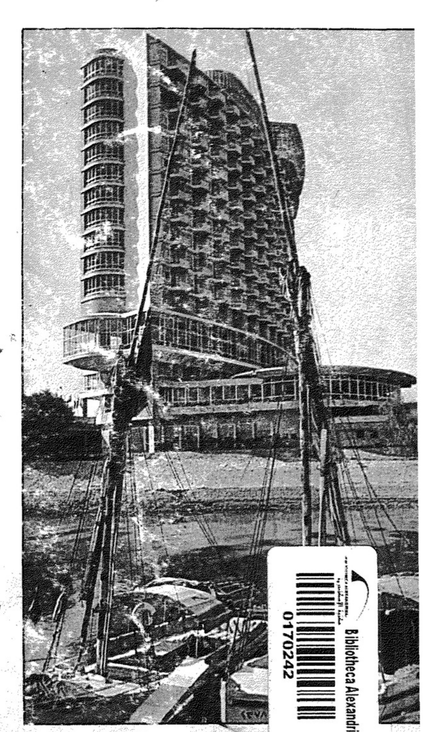
# أساسيات الإدارة الفندقية
# مدخل استراتيجي





دكتور
عبد الحميد مصطفى أبو ناعم
دكتوراه في الإدارة الاستراتيجية
كلية التجارة - جامعة القاهرة



# أساسيات الإدارة الفندقية

## مدخل إستراتيجى

اهداءات ١٩٩٨
مؤسسة الاهرام للنشر والتوزيع
القاهرة

# أساسيـات الإدارة الفندقيـة

## مدخل استراتيجي

دكتور
عبد الحميد مصطفى أبو ناعم
دكتوراه فى الإدارة الاستراتيجية
كلية التجارة - جامعة القاهرة

١٩٩٥



# الإهداء

إلى مديرى المستقبل

فى عالم السياحة والفندقة



# مقدمة

شهدت فترة السبعينات نمو الصناعات الخدمية بشكل ملفت للنظر . ولقد بدأت الخدمات المختلفة كالتعليم والسياحة والتأمين والمؤسسات الطبية فى احتلال مركز الصدارة فى المجتمع من حيث العائد الذى تحققه والعمالة التى توفرها . وعلى هذا فإن الخدمات وليس المنتجات هى سمة العصر الحالى .

وتعتبر المنظمات السياحية ومنظمات الضيافة Hospitality Organizations كالفنادق والموتيلات والقرى السياحية .. إلخ من العوامل الأساسية لإزدهار الاقتصاد القومى وذلك نتيجة للأموال التى تضخها والعمالة التى تستوعبها ، والمناطق التى تنميها . فهى تستوعب عمالة مباشرة وغير مباشرة توفر لها فرص عمل. وأصحاب رؤوس الأموال والمستثمرون يحصلون على عائد إستثماراتهم ، والدولة يعود إليها نصيب من عوائد العملية الإستثمارية كالضرائب والرسوم وتنمية الأقاليم المختلفة هذا بالإضافة إلى وجود آلاف من الصناعات المغذية التى توفر إحتياجات منظمات الضيافة على سبيل المثال سواء فى مرحلة الإنشاء كشركات المقاولات أو فى مرحلة التجهيز بالأثاث والنجف والأرضيات والديكورات وأجهزة المطابخ والمصاعد .. إلخ . وأخيراً تأتى مرحلة التشغيل والتى تقوم بدورها هى الأخرى بإستخدام منتجات وخدمات آلاف من المنشآت الموردة لجميع أنواع الطعام والشراب المختلفة وكذلك تجهيزات الإقامة ولا ننسى الانتعاش الذى يحدث فى باقى القطاعات الأخرى المرتبطة بالنشاط السياحى كالطيران والنقل ومحلات العاديات والأنشطة الترفيهية والثقافية ، ومحلات التسوق .. الخ .

ويعتبر هذا الكتاب أول مرجع يعالج إدارة المنظمات السياحية والفندقية من منظور إستراتيجى ، وهو بهذا يخاطب مديرى هذه المنظمات الحاليين أو مديرى المستقبل وهم الطلاب الذين يدرسون فى كليات السياحة والفنادق ، وسوف يلحظ القارىء تركيز المؤلف على منظمات الضيافة كمثال للأنشطة السياحية مع العلم بأنه يمكن استخدام نفس المبادىء فى أى منظمة سياحية بما فيها وزارة السياحة نفسها . وسوف ينظر للسائح فى هذا الكتاب على أنه ضيف يجب معاملته بكرم وود وإحترام لرغباته وهذا أفضل بكثير من النظر إليه على أنه مجرد نزيل فى الفندق.

ويشعر المؤلف أن أفضل أسلوب للتعلم هو من خلال الممارسة Learning by doing خاصة بالنسبة للقارىء الذى لم يتاح له العمل فى إحدى المنظمات السياحية للآن . وبالتالى سوف يطلب من القارىء تطبيق كل جزء يعرض (سواء رسالة المنظمة - أهدافها - تحليل البيئة المحيطة .. إلخ) على أى منظمة سياحية أو فندقية حتى يكون هناك إحساس وتصور لما يدور فعلاً داخل هذه المنظمات .

ويأمل الكاتب ألا ينظر القارىء لما يكتب هنا على أنه مجرد كلام نظرى فلم يعد مقبولاً الآن الفصل بين النظرية والتطبيق حيث أن الهدف من العملية التعليمية ليس فقط المعرفة knowledge بل التطبيق والممارسة but action وسوف يلاحظ القارىء ذلك من خلال الاستشهاد بالممارسة الفعلية لشركة هوليداى أن العالمية بعد كل موضوع سيتم التعرض له . وفى الحقيقة لم تصل هذه الشركة إلى هذه المكانه وإحتلالها المرتبة الأولى فى عالم الفندقه إلا نتيجة ممارستها للإدارة العلمية المحترفة .

وأخيراً أرجو أن يسد هذا الكتاب فجوة فى المكتبة العربية ، آملاً أن يستفيد منه قارئه سواء كان مديراً حالياً أو مديراً مرتقباً . كما آمل أن يكون هذا الكتاب عرفاناً لبلدى التى أنفقت على تعليمى ولأساتذتى الأجلاء الذين تتلمذت على أيديهم خلال مراحل تعليمى المختلفة . كما أشكر كل من استفدت بعلمه وجهده فى سبيل إخراج هذا الكتاب إلى النور – وقائمة المراجع تشهد بذلك .

دكتور

**عبد الحميد أبو ناعم**

القاهرة ١٩٩٥

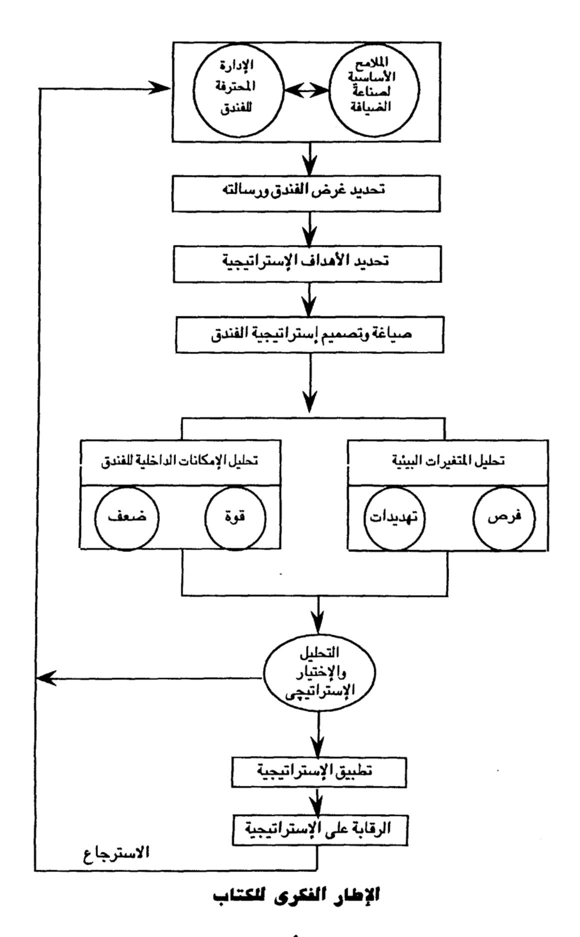
## الإطار الفكرى للكتاب :

يحكم المؤلف هدف أساس فى تأليف هذا الكتاب ألا وهو المعاونة فى إعداد المدير الكفء المحترف Professional لقيادة المنظمات السياحية ومنظمات الضيافة . وسوف يركز المؤلف على الفنادق والدافع لهذا هو أن شركات الفنادق العالمية تحصل على نسب تتراوح بين ١٥٪ – ٢٠٪ من أرباح الفنادق نظير ماذا ! نظير الإدارة فقط .

وإيماناً من المؤلف بأهمية الإدارة لكل حياتنا الشخصية والعملية ، فقد تم تصميم هذا الكتاب من منظور استراتيجى يساعد المدير الممارس على ادارة منظمته السياحية بفاعلية وبأسلوب مخطط لا يترك أى شىء للصدفة والاهتمام بكل صغيرة وكبيرة وهذا ماإتبعه الرواد الأوائل أمثال هيلتون وماريوت وغيرهم . ولقد بدأ المؤلف بمقدمة عن الملامح الأساسية لصناعة الضيافة والتى سيتم تغطيتها فى الجزء الأول وتتضمن أساسيات النجاح فى هذه الصناعة ، ودور العنصر البشرى وأهميته . ثم عرض مجالات الأستثمار المختلفة فى هذه الصناعة . ونظراً لأهمية الادارة العلمية لهذا النشاط إختتم المؤلف فى هذا الجزء بمناقشة وتحليل موضوع أنماط وعقود الادارة الأجنبية وهى النمط السائد حالياً فى هذه الصناعة.

أما الجزء الثانى من هذا الكتاب فقد تعرض للادارة المحترفة Professional للفندق أو لأى نشاط سياحى وذلك من خلال التعرض لممارسة شركات الفنادق العالمية وذلك بدأ من اختيار مجال الاستثمار وتحديد رسالة الفندق mission وغرضه الأساسى وصياغة أهدافه objectives ثم صياغة استراتيجية Strategy لتحقيق أهداف الفندق فى ظل الظروف المحيطة به وفى

ضوء إمكانياته الداخلية . وسوف تظل هذه الاستراتيجية حبرا على ورق مالم يتم تطبيقها ، ولهذا تعرض المؤلف لكيفية وضع استراتيجية الفندق موضع التطبيق ثم الرقابة عليها . ويعرض الشكل التالى الإطار الفكرى الذى سيحكم المؤلف فى عرضه وتناوله لهذه الموضوعات .




**الإطار الفكرى للكتاب**

# الجزء الأول

## الملامح الأساسية لصناعة الضيافة

يتعرض هذا الجزء لعرض الملامح الأساسية لصناعة الضيافة والتى تعطى هذه الصناعة بعداً خاصاً ينعكس على إدارتها . ويبدأ هذا الجزء بعرض أساسيات النجاح فى الصناعة والتى تعتمد على التعرف على حاجات الضيف وإشباعها بكل دقة وعناية ، ثم إبراز دور العنصر البشرى لأنه هو الذى يجرى عليه تقديم الخدمة . وأخيراً مجالات الاستثمار فى هذا القطاع ومايحيط بها من ظروف وجد المؤلف ضرورة وضعها أمام من يرغب فى الإستثمار فى هذا المجال حتى يكون على إلمام بكل ظروف الصناعة . وفى ضوء ذلك يعرض المؤلف هذا الموضوع من خلال أربعة مؤلفات رئيسية وهى :

- أساسيات النجاح فى صناعة الضيافة ويتناولها المؤلف فى الفصل الأول .
- الدور الحاسم للعنصر البشرى فى صناعة الضيافة وتم تناولها فى الفصل الثانى .
- أوجه الإستثمار فى صناعة الضيافة وسوف يتم تغطيتها فى الفصل الثالث.
- أما الفصل الرابع فهو مخصص لأنماط الإدارة الأجنبية نظراً لإنتشارها فى عالم الفندقة .

# الفصل الأول
## أساسيات النجاح فى صناعة الضيافة



تعتبر الصناعة الفندقية أو مايطلق عليها حالياً صناعة الضيافة Hospitality – والتى تشمل خدمات الإقامة والطعام والشراب والترفيه – من أكبر الصناعات فى العالم توليداً لفرص العمل وبالإضافة إلى ذلك هناك إتجاهاً متزايداً للسفر والترحال فى جميع أنحاء العالم مما يبشر بمستقبل باهر لهذه الصناعة . وتعتبر الفنادق أحد المعالم الأساسية فى الضيافة والوفادة بحيث يمكن القول أنه بدون الفنادق لاتوجد ضيافة ووفادة "No Hotels No Hospitality" .

ويلاحظ أن التغيرات التى حدثت فى السفر وزيادة أوقات الفراغ وتقدم وسائل الإتصالات قد خلقت مجالاً خصباً للأعمال الفندقية ، فكل ذلك يتطلب أماكن للإقامة فى الدول المستقبلة للزوار .

وتعتبر صناعة الفنادق مصدراً هاماً للعمالة سواء مباشرة أو غير مباشرة . فبالإضافة إلى العمالة المباشرة التى تعمل فى الأقسام المختلفة للفندق ، هناك العمالة غير المباشرة والتى تخدم القطاع الفندقى كالعمالة فى قطاع المقاولات أو المنظمات التى تقوم بإنتاج تجهيزات الفندق ، والعمالة التى تعمل فى إنتاج السلع والخدمات التى يستهلكها نزلاء الفندق .

فقد أشارت إحدى الدراسات فى الهند(١) أن الغرفة فى الفندق توفر ٢,٥ فرصة عمل مباشرة وحوالى ١٨ فرصة عمل غير مباشر فى شكل صناعات مغذية للفنادق كالطعام والشراب والعدد والأدوات وأجهزة التكييف والمصاعد ومعدات

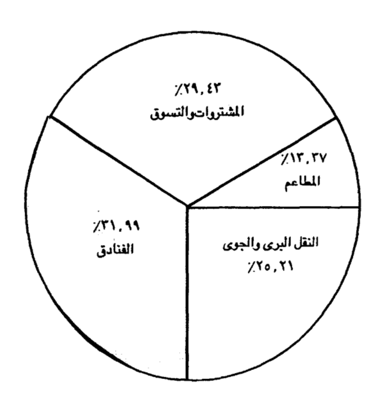
(١) Jagmohan Nagi, Hotels For Tourism Development, (India, Metropolitan Book Co., 1984).

المطابخ والغسالات والأثاث ... إلخ . وهذا يوضح أن كل غرفة من الممكن أن توفر حوالى ٢٠ فرصة عمل وهذا معدل مرتفع إذا ماقورن بباقى أنواع الإستثمار .

وللفنادق أثر إجتماعى آخر فهى تعمل على تنمية المنطقة التى يقام فيها الفندق ، فعندما يقام فندق فى منطقة نائية فإن أهالى هذه المنطقة يتاح لهم فرص عمالة كثيرة هذا بالإضافة إلى تنمية المنطقة ذاتها من خلال تنمية الصناعات والخدمات التى تخدم الفندق وكذلك تنمية البنية الأساسية للمنطقة (والمثال على ذلك الغردقة ، شرم الشيخ ، الساحل الشمالى مثلاً) .

وبالإضافة إلى أثر الفنادق فى توفير الأماكن اللازمة لإقامة وراحة النزلاء وكذلك فرص العمالة التى توفرها وتنمية المجتمع الذى تنشأ فيه – هناك فائدة أخرى وهى تطوير صناعات كثيرة لازمة ومكملة ومرتبطة بنمو ونجاح النشاط الفندقى وهى صناعات الغزل والنسيج ، الأثاث ، أجهزة التكييف ، مواد البناء ، الأطعمة والخضروات والفاكهة والحرف اليدوية هذا بالإضافة إلى أثرها فى صناعة النقل والمواصلات وخدمتها للسياحة وبالتالى للاقتصاد القومى .

وأخيراً للفنادق دور هام فى توفير العملة الصعبة خاصة فى الدول النامية حيث أن الفنادق تستحوذ على نصيب الأسد من ميزانية الضيف حيث يتضح أن الفرد الذى يزور دولة ما ينفق حوالى ٣٢٪ من ميزانيته على الفنادق كما يتضح من الشكل التالى :




**شكل ١/١ : إنفاق الضيف أو الزائر موزع على البنود المختلفة**

Source : Jagmohan Negi, Hotels For Tourism Development (India: Metropolitan Book Co., 1984)

ويمكن عادة البدء في صناعة الضيافة بقليل من رأس المال وكثير من الجهد والعمل الجاد حيث عادة مايؤدى ذلك إلى النجاح . وهناك كثير من الرواد كهيلتون وماريوت فعلوا ذلك وكانت النتيجة هى سلسلة فنادق هيلتون وماريوت الناجحة فى جميع أرجاء العالم . غير أن وراء ذلك قصة أو معادلة نجاح طبقها ونفذها كل منهم سيتم إستعراضها حالاً كى تكون فى متناول القارىء سواء كان يعمل فى هذه الصناعة أو ينوى العمل بها مستقبلاً كى ترشده إلى المتطلبات الواقعية للنجاح .

**متطلبات النجاح فى صناعة الضيافة :**

لضمان واقعية متطلبات النجاح فى هذه الصناعة سيتم الإعتماد على خبرات الرواد الأوائل وممارستهم ومعادلاتهم الإدارية والتى حققت نجاحاً باهراً فى أعمالهم . فمن خلال العمل الجاد والتصور الجيد للمستقبل والبدء بحاجات الضيف والحكمة فى إتخاذ القرارات ، تم تطوير المعايير والإجراءات اللازمة التى إتبعها الكثيرون ومازالوا يتبعونها إلى الآن فى إدارة عمليات وأنشطة هذه الصناعة . هذا مع ملاحظة تنوع وإختلاف مكونات معادلة النجاح بالنسبة لكل رائد من هؤلاء الرواد .

(١) فمنهم من إهتم بكمال العمل والخدمة والإهتمام بكل صغيرة وكبيرة بالإضافة إلى بذل كل مجهود فى التنبؤ بحاجات الضيوف وإشباعها ثم تدريب العاملين بنفسه عليها خاصة فى الأيام الأولى لتشغيل الفندق لغرسها فى أدائهم وكل ذلك فى ضوء إيمان عميق بمفهوم الخدمة وتطبيق هذا المفهوم مع الضيوف .

(٢) وهناك مكونات أخرى لمعادلة أخرى ركزت على ضرورة البدء بإختيار شريحة الضيوف التى يتم خدمتها وبالتالى التفانى فى خدمة هؤلاء الضيوف ، بالإضافة إلى الإهتمام برقابة المأكولات والمشروبات والإهتمام بزى ومظهر الموظفين (كبائعين للخدمة) وكل ذلك يعكس المهارات التسويقية كأحد مكونات المعادلة . بالإضافة إلى التطوير والتجديد فى الخدمات المقدمة لتحقيق التميز والأفضلية . مع الإيمان العميق بأن التفانى فى أداء الخدمة هو أساس النجاح ، حيث أن الفرد الذى يتقدم وينجح فى عمله هو الفرد الذى يقدم خدمات نافعة أكثر لمن يخدمهم ، والإعتقاد الراسخ بأن الضيف دائماً على حق "The gest is always right" .

(٣) أما المعادلة الثالثة فمنفذها هو هيلتون صاحب سلسلة فنادق هيلتون الشهيرة ، فهو أول من أدخل فكرة فنادق السلسلة المنتشرة فى جميع أرجاء العالم من خلال سلسلة فنادق هيلتون . ولقد بدأ هذه السلسلة بتأجير الجزء الخلفى من متجر كان يعمل فيه مع والده لرجال البيع الجائلين ثم بدأ بعد ذلك فى شراء أول فندق عام ١٩١٩ ، ثم جاء عام ١٩٢٩ وهو يمتلك سبعة فنادق ثم بدأ عام ١٩٤٩ فى تكوين شركة هيلتون العالمية للفنادق وهى الآن تمتلك وتدير ٧٦ فندقاً حسب إحصائيات عام ١٩٨٨ (١) ، غير أن مايهمنا هو مكونات معادلته الإدارية ، فلقد إشتهر بقدراته التنظيمية الفائقة ، حيث تدار الفنادق بطريقة لامركزية مع الحفاظ لكل فندق بشخصيته وطابعة المميز ولكن فى نفس الوقت هناك بعض الوظائف التى تدار بطريقة مركزية كنشاط الحجز والمحاسبة والمشتريات .

(٤) والمعادلة الرابعة طورها ماريوت صاحب سلسلة فنادق ماريوت الشهيرة والتى إعتمدت بصفة خاصة على التنويع فى العمليات والخدمات المقدمة فلقد بدأ بتقديم الطعام لأطقم طائرات إحدى شركات الطيران ، أما الآن فتعتبر الشركة رقم (١) التى تقدم خدمات الطعام فى العالم لركاب الطائرات . وفى أثناء الحرب العالمية الثانية كان مسئولاً عن تقديم الطعام فى مواقع المعارك الحربية . وأخيراً بدأ عام ١٩٥٧ فى دخول عالم الفندقة وعهد إلى إبنة بل ماريوت بإدارة النشاط الفندقى للشركة . ويمكن تلمس باقى مفردات المعادلة

(١) John A. Pearce & Richard B. Robinson, Strategic Management, (New York: Richard Irwin, 1988), P.32.

من الأنشطة التى تتميز بها شركة ماريوت العالمية وهى البحث الدقيق والتعرف على متطلبات الضيوف وإستخدام كل الطرق المبتكرة لإشباعها بالإضافة إلى الرقابة المباشرة وعمل الزيارات الدورية والمتكررة لمواقع النشاط المختلفة ومراجعة أدائها . وبالرغم من أنها شركة متعددة الأنشطة فهى تدار مركزياً حيث يتم وضع الأسس والمعايير بواسطة الإدارة العليا ثم تطبق فى باقى أرجاء الشركة . وهناك ثلاث أفكار عامة ولها نفس الأهمية تحكم العمل داخل الشركة كفلسفة وهى :

(١) تقديم الخدمة بطريقة مهذبة وودودة للضيوف .

(٢) تقديم طعام ذو جودة عالية وبسعر عادل .

(٣) العمل بجد ليل نهار لتحقيق الربح .

(٥) أما المعادلة الخامسة فهى مرتبطة بشركة ماكدونالدز الشهيرة لتقديم الوجبات الخفيفة والتى تغطى مطاعمها جميع مدن العالم . والجديد هنا أن نجاح رى كروك الباهر نتج عن مقدرته على وضع نفسه مكان عملاء ماكدونالدز وبدأ فى تطوير وتحويل مايريدونه إلى خدمات ومنتجات من خلال مقدرته على التعرف على إتجاهات السوق وإحتياجاته . بالاضافة إلى إتاحة الفرصة لكل فروع ماكدونالدز فى العالم كله كى تستفيد من المهارات والخبرات الادارية للشركة الأم وكذلك امكانياتها التدريبية . ولقد طبق كروك المتطلبات التي يحتاجها الضيوف فى فروع الشركة وهى : الجودة ، الخدم ، النظافة ، وأخيرا القيمة value التى يحصل عليها الضيف مقابل شراءه منتجات ماكدونالدز على أن يطبق ذلك على جميع المحلات فى أرجاء العالم وبحزم .وعادة ماتدقق الشركة فى إختيار من يسمح لهم بالحصول على ترخيص ماكدونالدز بعناية

وإعطائهم التدريب الكافي ورقابتهم بإستمرار للتأكد من مراعاة المتطلبات السابقة .

(٦) أما المعادلة السادسة فهى مرتبطة بالبيتزا ، فقد وجد توم مونيجان أن العميل لايطيق الإنتظار أكثر من نصف ساعة للحصول على طلبة من البيتزا وعلى هذا فلقد حاول جاهداً أن يضمن التسليم فى ذلك الوقت وعلى هذا فقد عرض على عملائه ، البيتزا فى نصف ساعة أو الحصول على تخفيض نصف دولار إذا تأخرت عن ذلك واليوم إذا لم ينتهى المحل من إعداد البيتزا فى نصف ساعة فيأخذها العميل مجاناً أو بتخفيض ثلاثة دولارات . ولقد خطا توم موينجان بشركته خطوات كبيرة ووراء كل ذلك جرأته ومقدرته على إتخاذ القرارات الصعبة . ومن الملامح الواضحة هى إهتمامه بتحفيز المديرين والعاملين فهو يقدم ٦٠٠٠٠٠ دولار كحافز لمدير الفرع الذى يحقق أعلى مبيعات سنوياً . وهدفه طويل الأجل الوصول بعدد المنافذ إلى ١٠٠٠٠ منفذ يحقق كل منها مليون دولار سنوياً .

وتوضح مكونات المعادلات السابقة أن هؤلاء الرواد قد ساهموا مساهمة كبيرة فى تطوير صناعة الضيافة . ومن خلال مراجعة خلفيات هؤلاء الرواد يتضح أنهم كانوا يشتركون فى صفات متشابهة أدت إلى نجاحهم فى أعمالهم . ويلاحظ أن جميعهم كانوا يعملون بجد وإجتهاد وتفان وإخلاص ويتحرون الكمال فى كل مايفعلونه ، بالإضافة إلى إهتمامهم وإقتناعهم بمفهوم ومستوى الخدمة الرفيع الذى يجب أن يقدم للضيوف ووضع هذا المفهوم موضع التطبيق .

ويلاحظ أنهم جميعاً يشتركون أيضاً فى الإيمان بالتحديد الدقيق لنوعية ضيوفهم وإحتياجاتهم ورغباتهم ثم بعد ذلك تكريس كل جهودهم لتحقيق وإشباع هذه الرغبات هذا بالإضافة إلى التجديد والإبتكار فى تقديم الخدمات . إنهم يبحثون دائماً عن طرق أفضل وفى نفس الوقت طرق جديدة لأداء مهامهم . وفى نفس الوقت لديهم المقدرة على مواجهة والتغلب على الصعاب والمحن التى تواجه منظماتهم . ومن خلال الإقتناع بجدوى هذه الصفات ومحاولة تملكها يستطيع القارىء أن يحقق النجاح الذى حققه هؤلاء وأن يساهم فى تطوير صناعة الضيافة كما ساهم هؤلاء بشرط توافر الرؤية المستقبلية السليمة والتصميم على تحقيقها من خلال بذل المجهود المناسب لذلك .

## كيف تخطط لمستقبلك فى صناعة الضيافة :

إذا كان هذا هو مسلك رواد صناعة الضيافة فى تحقيق أحلامهم فماهو الطريق المناسب للنجاح فى هذه الصناعة ؟ للإجابة على ذلك يمكن القول أن العمر الذى يقضيه الفرد فى العمل هو ٤٠ عاماً إذا إعتبرنا أن الفرد يعمل ٨ ساعات يومياً لمدة خمسة أيام فى الأسبوع فمعنى ذلك أنه يقضى فى عمله حوالى ٨٠ ألف ساعة عمل بعد إستبعاد الأجازات . وهناك بديلين يمكن تصورهما : إما أن تمر هذه الساعات والفرد يعمل فى وظيفة يحبها وبالتالى يقضى هذه الساعات وهو يشعر بالسعادة والإنجاز وإما أن يقضيها فى تبرم وضيق والنتيجة هى عدم الإنجاز والفرق شاسع بين الإثنين ، فإما تطور وتقدم فى العمل وإما ركود وتأخر وعدم رضا طول العمر .

ولتحقيق الرضا فى الوظيفة والحصول على الأجر الذى يريده الفرد وتحقيق

التقدم والإنجاز فلابد من التخطيط ووضع الأهداف الواضحة للحصول على وظيفة ترضى وتشبع إحتياجات كل منا . ولابد أن يبدأ هذا التخطيط منذ المراحل المبكرة وإذا تعذر ذلك فيمكن من خلال مراجعة النفس بصدق أن يغير الفرد وظيفته إلى وظيفة أخرى تناسبه وسيتفوق فيها . وعلى هذا سوف يتم عرض الفرص الوظيفية المتاحة لإدارة عمليات الضيافة من خلال وضع أهداف واقعية سواء قصيرة أو طويلة الأجل وذلك فى ضوء التوقعات المستقبلية لصناعة الضيافة .

**إتجاهات الوظائف فى صناعة الضيافة :**

تشير الإحصائيات إلى أن الصناعات التقليدية كصناعة الصلب وصناعة السيارات لم تعد المصدر الرئيسى لتوفير فرص العمل ، بل إن قطاع الخدمات بدأ يتصدر جميع القطاعات الآن وعلى رأس قطاع الخدمات تقع صناعة الضيافة ، فطبقاً لإحصائيات وزارة العمل الأمريكية ، فإن عدد الوظائف فى صناعة خدمات الطعام سوف تزيد بنسبة ٢٢٪ عن باقى القطاعات الأخرى وفى أقل من ١٠ سنوات يتوقع أن تزيد الوظائف الإدارية بنسبة ٥٠٪ (١) . ومع وجود هذه النظرة المتفائلة لمستقبل الصناعة ، فإن التحدى الأساسى الذى يواجه من يريد أن يعمل فى هذه الصناعة هو أن يوازن بين متطلبات الصناعة وإمكانياته للحصول على الوظيفة التى تناسبه فى ضوء مايلى :

**(١) صناعة خدمات الإقامة :**

تعرض صناعة خدمات الإقامة lodging industry عديد من الوظائف

(١) Jan Green bery, "A Menu For Success" Business Week's Careers, 1986, Vol.4, No.3, P.P. 96-98.

والمهن سواء مايتعلق منها بالأقسام الرئيسية للفندق كالغرف والطعام والشراب والمطبخ أو مايتعلق بالوظائف الإدارية كمدير الطعام أو مدير قسم الغرف أو مدير المبيعات أو مدير إدارة الأفراد فى الفندق أو أى مؤسسة مشابهة تقدم خدمات الإقامة كالقرى السياحية أو الموتيلات .

وتعرض منظمات خدمات الإقامة فرصاً كثيرة للترقى والنمو كما يتيح أيضاً التنقل من منطقة لأخرى لإكتساب الخبرات المختلفة . وكلما زادت درجة تعلم الفرد كلما زادت خبرته وبالتالى زادت أمامه فرص الترقى إلى الدرجات العليا من الإدارة .

The more you learn and the broder your area of expertize, the greater will be your chances for moving up to a higher management postion".

ويدعم ذلك أن جميع شركات فنادق السلسلة كهيلتون وشيراتون وهوليداى إن تتيح برامج تدريب تساعد الفرد على صقل مواهبه وخبراته . وعادة ماتصر هذه الشركات على ضرورة أن يمر المديرين الجدد على أغلب أقسام الفندق للعمل بها فترة قبل أن يستقروا فى وظائف الإدارة العليا وذلك لإكتساب الحس الفندقى وتصور العملية الفنية التى يقوم بها الفندق . وبالرغم من المكانة الإجتماعية الذى يتيحها العمل فى فنادق السلسلة ، فإن العمل فى الفنادق الصغري له مميزاته وتحدياته حيث يتيح العمل فى هذه الفنادق الترقى بسرعة والوصول إلى الإدارة العليا فى وقت قياسى إذا ماقورن بفنادق السلسلة الضخمة .

### (٢) صناعة خدمات الطعام :

تعتبر صناعة خدمات الطعام Foodservice Industry من أكبر الصناعات فى الولايات المتحدة خاصة الطعام Food Industry من حيث فرص العمل التى تتيحها ، سواء المطاعم التى تقدم الوجبات الخفيفة أو مطاعم الوجبات السريعة أو تقديم الطعام بالفنادق . ويتوقف إختيار أى من هذه المنظمات على إمكانيات الفرد . فإذا كانت ميول الفرد وإمكانياته تؤهله للإشراف والمقدرة على توجيه الأفراد ويرغب فى الترقى السريع ، فإن إحدى مطاعم السلسلةقد يكون هو المكان المناسب الذى يجب أن يوجه تركيزه إليه ويساعده فى ذلك – كما فى صناعة خدمات الإقامة – وجود برامج التدريب اللازمة والتى تهتم بتدريب وتعليم المتدرب على رقابة الجودة ، التسويق بالإضافة إلى الوظائف الإدارية المختلفة .

أما إذا كان الفرد لايرغب فى ألا يعمل لدى أحد ، فإن إمتلاك مطعم سوف يكون هو الإتجاه الصحيح حيث يتيح ذلك الإستقلالية والنجاح المالى إذا تم إدارة العملية بنجاح وإذا كان هذا هو الهدف ، فلابد من الحصول على الخبرة اللازمة فى هذا المجال خاصة فى ضوء المنافسة القوية . وتشير الدراسات إلى أن أكثر من نصف المطاعم التى تفتح أبوابها تتعرض للإفلاس فى أول عام من التشغيل[١] ولتحاشى ذلك فلابد من أن يعرف الفرد بالضبط إلى أين سيتجه وأن يحصل على الخبرة والتدريب الكافيين للوصل إلى مايريده .

(١) Kathleen M. Iverson, Introduction to Hospitality Management (Illinois River Groce, 1989), P. 21.

## كيف تحصل على وظيفة فى صناعة الضيافة :

بعد عرض فرص العمل المتاحة فى صناعة الضيافة فى ضوء مستقبلها المشرق ، فإن السؤال التالى هو : ماهى الخطوات اللازمة للحصول على وظيفة فى هذه الصناعة ؟ والإجابة على هذا السؤال توضح أن هناك عدة خطوات وهى :

### (١) الحصول على الخبرة اللازمة :

للحصول على وظيفة فى صناعة الضيافة ، فإن أفضل وسيلة هى الحصول على الخبرة اللازمة gaining experience ، حيث أنه بالرغم من أهمية التعليم فى المدارس والجامعات فإن الحصول على خبرة مناسبة فى مجال العمل يساعد كثيراً . ولكى ينجح الفرد ويترقى بسرعة ، فلابد من الحصول على درجة علمية فى المجال الذى سيعمل فيه بالإضافة إلى خبرة عملية مناسبة . ويلاحظ أن كثير من الطلبة سواء فى الداخل أو فى الخارج من الممكن أن يحصلوا على خبرة ولو محدودة بالعمل فى المطاعم أو الفنادق خلال الأجازة الصيفية وهذه تعطيهم ميزة عن غيرهم عند التقدم لوظيفة فى هذا المجال . وكلما زادت معرفتك عن الصناعة من الآن ، كلما زادت الفرصة فى ألا تصبح بدون وظيفة فى المستقبل .

### (٢) الإختيار الدقيق للوظيفة :

من الضرورى وضع تصور وتخطيط وأهداف للحصول على الوظيفة التى يريدها الفرد . وإذا لم يقم الفرد بوضع أهداف وخطط للحصول على وظيفة من الآن فسيقوم غيره (الحكومة أو غيرها) بوضعها له وسوف يعيش طبقاً لمعاييرهم من حيث الأجر وظروف الوظيفة وليس طبقاً لمعاييره هو . وعلى هذا يمكن إتباع

أسلوب الإدارة بالأهداف لرسم المسار الذى يريده الفرد والذى يتضمن تحديد الأهداف الخاصة بالوظيفة والتى يجب أن تتسم بما يلى :

(١) **يجب أن تكون الأهداف محددة** ، إذا لايكفى أن تقول أننى أريد أن أكون مدير فندق مثلاً ، بل لابد أن تكون خططك الخاصة بمستقبلك واضحة ومحددة حيث يجب التحديد الدقيق وفى ضوء إمكانياتك للوظيفة التى تريدها وبعد كم سنة من الآن وماهى أسلحتك لتحقيقها ؟

(٢) **يجب وضع أهداف قصيرة وطويلة الأجل** ، فإذا كنت ستخطو أول درجة فى السلم الوظيفى فى هذه الصناعة فربما يكون هدفك طويل الأجل أن تكون مديراً للمبيعات ، وبعد تحديد الهدف طويل الأجل تبدأ فى تحديد أهداف قصيرة الأجل التى يجب أن تحققها لتصل إلى الهدف طويل الأجل . ويتطلب ذلك معرفة الوظائف التى يمر بها الفرد حتى يصل إلى مدير المبيعات .

(٣) **يجب أن تكون الأهداف يسهل قياسها** ، لقياس مدى إنجاز الأهداف ، يجب تحديد وقت مخطط لإنجاز كل هدف من الأهداف قصيرة الأجل وأيضاً الوقت اللازم للوصول إلى تحقيق الهدف طويل الأجل .

(٤) **يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق** ، حيث يجب أن يكون الفرد واقعياً عندما يحدد أهدافه : حيث لن يصبح الفرد مديراً عاماً لفندق من فنادق السلسلة بين يوم وليلة وعلى هذا فإذا لم يكن الفرد مهيأ للعمل الجاد والكفاح لمدة عشر سنوات ، فيمكن أن يضع أهدافه طويلة الأجل للحصول على

وظيفة أقل ولكن بدون إحباط . حيث أن القاعدة كلما كان العمل جاد ومخلص كلما قصرت المدة لإنجاز وتحقيق الأهداف .

**(٥) يجب أن تكون الأهداف محفزة** ، حيث أنه طالما هناك هدف والفرد ينفذ خطة أو إستراتيجية لتحقيق هذا الهدف ، فإن الإنجاز الذى يتم سوف يحفز الفرد لمرحلة أخرى من العمل طالما أن الإنجاز يتم فى الطريق المرسوم للوصول إلى الهدف وكلما كان الهدف الموضوع يستحق الجهد والعمل فلا مانع من بذل هذا الجهد طالما أنه فى الطريق الصحيح .

ويساعد وجود أهداف واضحة لدى الموظف على تقصير مدة تحقيق وإنجاز هذه الأهداف ، كما أن معظم الشركات تفضل الأفراد الذين يعرفون مايريدون ولهم مسار واضح ومحدد بالنسبة للوظائف التى شغلوها أو الشركات التى عملوا فيها . حيث يجب إختيار الشركات التى يعمل فيها الفرد (طالما لديه المؤهلات المطلوبة) بعناية والتى تتيح له فرص الترقى والنمو .

**(٣) إختيار الشركة :**

يعتقد كثير من طالبى الوظائف أن العيب فى رؤسائهم أو فيمن إختارهم للوظيفة التى يعملون فيها (سواء كانت الحكومة أو غيرها) ، ولكن فعلياً أن الفرد يستطيع التحكم فى الوظيفة التى يعمل فيها من خلال إختياره هو للوظيفة التى تناسب إمكانياته فعند إختيار الشركة لايجب أن يحتل المرتب الأولوية الأولى بل يجب أن يسبقه سمعة ومكانة الشركة فى الصناعة ، برامج التدريب التى توفرها وتنظمها لموظفيها ، وأيضاً المستقبل المتاح وفرص الترقى فى هذه الشركة ،

بإختصار يجب أن يكون التركيز الأساسى على الأهداف طويلة الأجل وليست الأهداف قصيرة الأجل .

**(٤) إعداد السيرة الذاتية :**

بمجرد إختيار مجموعة الشركات التى يحس الفرد أنها تهمه ويمكن أن تشبع طموحاته الوظيفية ، فإن المرحلة التالية هى إعداد السيرة الذاتية resume الخاصة به والتى تلخص ماضيه العلمي والعملى . ولما كانت هذه السيرة الذاتية هى أداته التسويقية والتى سوف تسوق إمكانياته ودرجاته العلمية لهذه الشركات فلابد من إعدادها جيداً وبصدق ويجب أن تكون مختصرة وشاملة وتبدأ بالأهداف الوظيفية المراد تحقيقها من الحصول على وظيفة فى هذه الشركة ثم الخلفية العلمية وأخيراً الخلفية العملية فى مجال الوظيفة المرغوب العمل فيها . والمهم كما سبق القول بما أن السيرة الذاتية تعتبر أداة تسويقية فيجب التركيز على أوجه القوة بدون مبالغة .

وبعد الإنتهاء من إعداد السيرة الذاتية يتم إرسالها مكتوبة على الكمبيوتر للشخص المسئول عن التعيين فى الوظيفة وليس دائماً هو مدير إدارة الأفراد بل قد يكون مدير الطعام والشراب إذا كانت الوظيفة فى قسم الطعام والشراب . وإذا لم يصل الرد بعد أسبوع فيمكن الإتصال بالشخص المسئول فلربما لم تصل السيرة الذاتية لأي سبب . وعند التأكد من وجودها فإن الخطوة المنطقية هى الإستعداد لإجراء المقابلة الشخصية مع الشخص المسئول .

### (٥) المقابلة الشخصية :

عندما يتم تحديد ميعاد للمقابلة ، فإن الفرد يجب أن يستعد لإسترجاع الموضوعات التى سيتم تغطيتها عادة فى المقابلة ، مع تحديد أوجه الضعف كنقص الخبرة والاستعداد للرد عليها . وعلى هذا فالمطلوب هو مراجعة هذه الأسئلة وتخطيط الإجابة اللازمة لها وعدم الإرتباك أمام الفرد الذى يقابله أو الإجابة بطريقة تجعل المقابل يسىء فهم الفرد المتقدم للوظيفة ولاينسى الفرد أن المقابل من الممكن أن يحكم عليه من طريقة ملبسه وعلى هذا فلابد من الإلتزام بالزى الرسمى ذو الألوان الهادئة والمقبولة وأن تكون قصة الشعر مقبولة حيث أننا جميعاً كثيراً مانحكم على الآخرين من خلال مظهرهم .

ويلاحظ أن المقابلة تحسم وتحدد الفرصة المتاحة أمام الفرد للإلتحاق بشركة ما من عدمه وعلى هذا فإن هناك مجموعة من الإرشادات يجب أخذها فى الإعتبار عند إجراء المقابلة أهمها : أن يصل الفرد فى الموعد المناسب وأن يحاول الإجابة على الأسئلة الواردة فى الشكل التالى قبل أن يذهب إلى المقابلة وأن يكون ملبسه مهندماً ورسمياً وأن يصغى جيداً للأسئلة ويفكر فيها قبل الإجابة عليها وأن يرتب أفكاره وإجاباته وأن يبرز النواحى الإيجابية فى شخصيته بطريقة غير مباشرة وأن يشكر المقابل فى النهاية . ويوضح الشكل التالى مجموعة الأسئلة التى ترد فى أغلب المقابلات والتى يجب على المتقدم للوظيفة أن يكون لديه الإجابة عنها قبل الذهاب إلى المقابلة .

(١) ماهى أهدافك طويلة الأجل وقصيرة الأجل من الوظيفة ؟

(٢) ماذا ترى نفسك فاعلاً – خلال الخمس سنوات القادمة ؟

(٣) ماهى أوجه قوتك وأوجه ضعفك ؟

(٤) هل تعرف السبب الذى من أجله تريدك الشركة ؟

(٥) ماهى الصفات التى يجب أن يتحلى بها أى مدير ؟

(٦) صف لنا أهم خبراتك العملية ؟

(٧) هل لك متطلبات مالية كحد أدنى ؟

(٨) هل تريد أن تستمر فى الدراسة بجانب عملك ؟

(٩) ماهى بيئة العمل التى تحب أن تعمل فيها ؟

(١٠) هل لديك مانع أن تقبل وظيفة أخرى ؟

(١١) ماذا تعرف عن الشركة التى سوف تعمل فيها ؟

(١٢) ماهى الوظيفة التى تحب أن يتم تعيينك فيها ؟

(١٣) صف لنا المشرف المثالى من وجهة نظرك ؟

(١٤) ماهى المشاكل التى حدثت لك مع المشرفين فى الماضى ؟

(١٥) ماهى هواياتك التى تمارسها فى وقت فراغك ؟

(١٦) ماهى أنشطتك الإجتماعية الأخرى . وماهى أسماء النوادى أو الجمعيات التى تشترك فيها ؟

**(٦) المتابعة :**

بعد إجراء المقابلة مباشرة يجب على الفرد إرسال خطاب شكر مختصر للمقابل وأن يكون مكتوب جيداً وأن يوضح إستمرار تمسك الفرد بالوظيفة والشركة . وبعد أسبوع يجب الإتصال مباشرة بالمقابل فإذا كان الفرد هو الذى وقع عليه الإختيار فيجب الذهاب فوراً إلى الشركة أما إذا كانت الإجابة هى أن شخصاً آخر قد إختير للوظيفة فيجب أن يسأل الفرد عن الأسباب الموضوعية التى حالت دون حصوله هو على هذه الوظيفة للإستفادة بهذه المعلومات فى التقدم لوظيفة أخرى حيث أن ذلك يفيد الفرد فى معرفة نواحى القصور أو الضعف والعمل على تلافيها فى المقابلات الأخرى .

**(٧) التقدم فى الوظيفة والنجاح المستمر فى الشركة :**

أن الحصول على وظيفة ليس نهاية المطاف بل خطوة أولى فقط لضمان مستقبل مضمون . وإذا كان من المألوف أن الفرد إذا عمل بجد وإجتهاد فسوف يترقى ، إلا أن ذلك قد لايحدث دائماً . وعلى الفرد أن يجعل نفسه متميزاً وظاهراً داخل قسمة : يجب على الفرد أن يهيىء الفرص الملائمة وبالتالى فهو مسئول عن نجاحه أو عن فشله ، وفيما يلى بعض الخصائص التى تميز الأفراد المميزين وفى نفس الوقت يساعد تملك هذه الخصائص على تميز أى فرد يتحلى بها :

- الرغبة فى تقبل الأفكار والمهام الجديدة .
- البحث عن طرق جديدة لتجويد وتحسين الأداء وقد تأتى هذه الأفكار ممن هم أقل منك سناً .

- تفادى الجلسات التي يكون هدفها فقط الحديث عن الآخرين .

- الولاء للإدارة وللشركة .

- الإلتزام بالملابس الرسمية التى تناسب المكان .

- الإحتفاظ بعلاقات عمل متوازنةمع الأقران .

- الثقة بالنفس لكن الثقة التى لاتصل إلى حد الغرور .

- ألا يحصر نفسه فى وصف الوظيفة عندما يعمل .

- أن ينفذ عمله فى الوقت المناسب أى لايؤخر عمل اليوم إلى الغد .

وغالباً ماتؤدى ممارسة الصفات السابقة بالفرد لأن يترقى فى وظيفة وأن يكون محل إعتبار مرؤوسيه وعلى هذا فإنه يمكن القول أن الفرد مسئول عن نجاحه الشخصى داخل وظيفته . ومن المهم البداية الصحيحة فى أى عمل حيث يتوقف سلوك الفرد عادة على مايتعلمه ومايمارسه فى بداية عمله . حيث أن الإنطباع الأول يستمر مع الفرد بعد ذلك فى حياته العملية كلها ، فإذا كان هذا الإنطباع جيداً أو سيئاً فسوف يكون من الصعب تغييره بعد ذلك . وعلى هذا فكلما كانت البداية صحيحة كلما كان ذلك أفضل للفرد .

ومن الملاحظات الهامة أيضاً أنه يفضل الإقتراب من المديرين المتازين حيث يتعلم الفرد منهم الكثير فالإحتكاك بهؤلاء يعلم الكثير ويفيد الفرد فى حياته العمليةوعندما يعطيك رئيسك المباشر عمل ما إجعله شاغلك الأول وحاول أن تنتهى منه فى الوقت المناسب . وعلى الفرد أن يطلع على الخريطة التنظيمية للشركة التى يعمل فيها وأن يعرف الوظائف الرئيسية وشاغليها . وأن يحاول أن يعرف السر

وراء نجاح العاملين والمديرين فى الشركة وأن يقوم بتحليل أسباب نجاحهم وأن يحاول محاكاة أسلوبهم . وطريقتهم فى إدارة العمل مع الإحتفاظ بشخصيته .

وخلاصة القول أن كل فرد يستطيع أن يشكل مستقبله من خلال المجهود المبذول والكمال فى أداء العمل وإتقانه والإخلاص فيه ... كل ذلك فى ضوء هدف واضح ومحدد من البداية .

## حالة عملية (١)

أن الرجال الذين حققوا التطور الحالى لصناعة الضيافة كان لهم أحلامهم حيث كان لكل منهم هدف عندما بدأ يخطو أولى خطواته فى صناعة الضيافة ، ولقد ساعدهم وجود هذا الهدف منذ البداية فى رسم الخطط والإستراتيچيات اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

والمطلوب هنا أن تقف قليلاً مع نفسك وتفكر فيما تريد أن تحققه فى المستقبل ؟ ولاتخاف أن تضع أهداف عليا ولكن بشرط أن تكون الصورة واضحة فى ذهنك إذا كان فى ذهنك وظيفة تحلم بها فماهى ؟ وهل الوظيفة التى تريدها هى أن تصبح مديراً لفندق ؟ أو مديراً لشركة سياحة ؟ أو مديراً لمطعم ؟ أو أن تمتلك فندقاً أو مطعماً تكون أنت مالكه ومديره فى نفس الوقت ؟ ... حاول أن تصف هذا الحلم على شكل وظيفة تناسب إمكانياتك وتتمشى مع مواهبك ... لاتهتم بما تستطيع أن تفعله حالياً ولكن بما تريد أن تفعله فى المستقبل . وستساعدك هذه المحاولة فى بلورة ماتريده مستقبلاً . ويجب أن يكون لديك الثقة من أنه من الممكن تحقيق ذلك .

وللمساعدة فى ذلك ، هناك بعض الأسئلة التى قد تساعد الإجابة عليها فى بلورة ذلك وهى :

(١) ماهى أهدافك الوظيفية سواء كانت طويلة أو قصيرة الأجل ؟

(٢) ماهى إمكانياتك التى تقابل هذه الأهداف والتى سوف تساعدك على تحقيقها ؟

(٣) ماهى المنظمات التى يمكن أن تشبع لك هذه الأهداف ؟

(٤) ماهى الخطط طويلة وقصيرة الأجل التى سوف تساعدك على إنجاز الأهداف السابقة ؟

(٥) ماهى أساسيات النجاح فى الشركة التى اخترتها لتعمل فيها ؟ وماهى الوسائل التي سوف تتبعها للحفاظ على مسارك والترقى فى هذه الشركة؟

## حالة عملية (٢)

بفرض أنك تريد أن يكون لك مشروعك الخاص بك (فندق – مطعم – شركة سياحية .. إلخ)

(١) ماهى المعادلة أو المعادلات الأساسية للنجاح التى سوف تتبعها ؟ ولماذا ؟

(٢) هل لديك معادلة خاصة بك قد تختلف مع المعادلات السابقة والتى تبرز تميزك ؟ وإذا كانت الإجابة بلا فإنك قد تكون تابع – أما إذا كانت الإجابة بنعم فأنت شخص متميز وطموح لكن ماهى مكونات هذه المعادلة ؟

# الفصل الثانى

## الدور الحاسم للعنصر البشرى
## فى صناعة الضيافة

## مقدمة :

إعتمد تطور صناعة الضيافة على التعرف على إحتياجات الضيوف وإشباعها بكفاءة . وتمثل الخدمة /المنتج الذى يقدم فى الصناعة الفندقية الأساس فى عملية المنافسة حيث تتنافس الفنادق المختلفة على أساس الخدمة المقدمة. وتتحدد درجة القيادة للفندق فى السوق على حسب درجة ونوعية الخدمة المقدمة وهذا يتوقف إلى حد كبير على المهارات البشرية الموجودة داخل الفندق سواء مهارات إدارية أو فنية .

وعندما صممت إحدى الشركات الفندقية برنامج تدريبى للعاملين الجدد سأل المدرب : ماهو الدور الأساسى لنا هنا فى الفندق ؟ وقد يظن البعض أن الإجابة هى تحقيق الربح أو الترفيه ولكن إجابة المدرب أننا هنا لنسعد الناس We make people happy وهذا هو المنتج الذى تقدمه هذه الشركة وهى تقدمه أفضل من أى منظمة أخرى وهذا هو أساس بل وسر نجاحها خلال الخمس عقود الأخيرة .

ولكن لسوء الحظ فإن كثير من المنظمات الفندقية تنادى فقط بأن المستهلك هو محور إهتمامها وأن المستهلك هو رقم واحد ولكن مايحدث فعلياً هو تجاهل الطرق والوسائل التى يستخدمها عمالهم وموظفيهم لخدمة النزلاء . فالعبرة ليست فى القول وإنما فى تحويل هذا القول إلى عمل action حى ينبض بإسعاد النزلاء والعمل على راحتهم .

## الخدمة أم الضيافة :

لقد تغير مفهوم الخدمة فى هذه الأيام ، فلقد كان يقصد بالخدمة تقديم الخدمة للعميل عن بعد دون إتصال أو حاجة إلى العنصر البشرى – أما الآن فلقد تطور مفهوم الخدمة لتعنى الضيافة . حيث أنه بالرغم من الحاجة إلى التطورات التكنولوچية إلا أن الحاجة إلى العنصر البشرى مطلوبة أيضاً ومتداخله ومتمشية مع التطور التكنولوچى خاصة فى الصناعة الفندقية ولقد واكب زيادة الآلية فى الفنادق ظهور الفنادق التى تقدم الإقامة مع الإفطار فقط Bed & Breakfast والتى يحس فيها النزيل أنه فى جو عائلى . ولقد لاحظ كثير من الباحثين أهمية الإتصالات بين النزلاء والعاملين فى الفندق للنزلاء أنفسهم . وكلما زاد معدل إستخدام الإبتكارات التكنولوچية فى الصناعة الفندقية لخدمة النزلاء كلما زادت الحاجة إلى عملية الضيافة التقليدية والجو العائلى والإتصالات بين النزلاء والعاملين فى الفندق . وعلى هذا لايتصور أبداً إحلال الإبتكارات التكنولوچية محل الإتصال المباشر مع النزلاء وخدمتهم .

## أثر الخدمة السيئة على الفندق :

أظهر إستقصاء قام به معهد جالوب عام ١٩٨٠ [١] عن عادات الأكل خارج المنزل أن ٨٣٪ من الأفراد الذين تم إستقصائهم يتحاشون المطاعم التى تتميز بالخدمة السيئة وغير الجيدة . ولهذا السبب إهتمت الشركات العالمية مثل هيلتون وماكدونالدز بأهمية تدريب العاملين والمديرين فيها على الخدمة الجيدة للعملاء وذلك

---

(١) I bid, P. 27.

لأن المجهود الذى يبذله مدير المبيعات لإكتساب عميل واحد والذى قد يستغرق شهراً ممكن أن يضيعه أى موظف فى ثانية واحدة إذا ما عامل النزيل معاملة غير لائقة . وعلى هذا فلنا أن نتصور فندق تم بناءه بملايين الجنيهات ولايتردد عليه النزلاء بسبب سوء الخدمة وفى الحقيقة لنا أن نتصور أننا نواجه موقفاً من المواقف التالية :

١ – نفترض أن القارىء قد ذهب إلى أحد الفنادق وطلب أى مشهى بالإضافة إلى قطعة من اللحم وكوب من العصير . وبعد خمس دقائق عاد العامل ومعه المشهى والعصير فقط . ولكن كان رد القارىء هو "أننى أريد العصير مع اللحم" وكان رد العامل هو "لاتشرب العصير حتى يصلك باقى ماطلبته" !!

٢ – نفترض أن القارىء مقيم بأحد الفنادق وطلب أن يكون إفطاره جاهزاً فى غرفته الساعة ٦,٥ صباحاً لأنه مرتبط بموعد مع أحد عملائه الساعة ٧,٥ صباحاً . وجاءت الساعة السابعة ولم يصل الإفطار بعد وعندما إتصل بخدمات الغرف قالوا أن هناك ضغط فى العمل ولن يكون الإفطار جاهزاً إلا الساعة ٧,٥ ، كان رد القارىء أن لدى موعد الساعة ٧,٥ صباحاً فردت خدمات الغرف كان من المفروض أن تخبرنا أن لديك مواعيد وأنك مستعجل !!

وهناك مواقف عديدة يمكن سردها من الممكن أن تسبب مضايقات للقارىء وتجعله لايقدم على الإقامة فى هذا الفندق مرة أخرى وإذا تكررت هذه الظاهرة فإن الفندق قد يفقد عملائه تدريجياً ، وهذا يبرز حتمية الخدمة الممتازة ودورها فى تحقيق رضاء النزلاء .

لكن الأخطاء والقصور فى الخدمة - والتى قد لاتستغرق ثوانى - قد تحطم سمعة الفندق بالتدريج إذا تكررت من العاملين . وفى المقابل يمكن بناء سمعة قوية للفندق فى ثوانى أيضاً من خلال الخدمة المميزة والممتازة ومحاولة إسعاد النزيل والحفاوة به . وبالرغم من هذه الحقيقة البسيطة إلا أن كثير من المنظمات لاتركز إلا على النواحى المالية عند إعداد السياسات والإستراتيچيات الخاصة بهذه المنظمات ، لكن هناك قليل من المديرين الناجحين الذين يركزون على إستراتيچية الخدمة من خلال صياغة رسالة وأهداف الفندق من منطلق خدمى . فمثلاً قامت شركة ماكدونالد الأمريكية بصياغة رسالتها وأهدافها على أنها تتضمن "الجودة ، الخدمة ، النظافة" ، ويوضح الشكل التالى بعض المعايير الخاصة بالخدمة والبرامج التنفيذية للوصول إلى هذه المعايير .

| الإجراءات المطلوبة للوصول إلى هذه المعايير | معايير الخدمة |
| --- | --- |
| - توفير مكان لإجلاس الضيف خلال دقيقتين من وصوله خاصة عند ساعات الذروة .<br>-أخذ الأوامر من الضيف بعد إجلاسه فوراً . | تقديم الخدمة بسرعة وكفاءة |
| - يجب أن يحتفظ العامل بإبتسامته خلال خدمة الضيف .<br>- يجب أن يستعمل العامل إسم الضيف إن أمكن .<br>- يجب أن يشكر العامل الضيف على تفضيله للمكان . | تقديم الخدمة بدماثه وخلق |
| - يجب أن يتأكد العامل من طلبات الضيف قبل أن يذهب لإحضارها .<br>- يجب أن يعود العامل للتأكد من المطلوب قبل إحضاره بثلاث دقائق إذا شك فى أى شىء .<br>- يجب أن يكون لدى العامل إلمام كافى بكل قائمة الطعام ويستطيع الإجابة على أى سؤال يوجه إليه وبطلاقة وثقة . | تقديم الخدمة بدقة |
| - المقدرة على إختيار نوعيات معينة من الأطعمة التى تناسب كل ضيف . | مساعدة الضيف فى الإختيار |
| - إرجاع الطعام غير المقبول إلى المطعم فوراً وإعطاء أولوية خاصة لتصحيح هذا الخطأ .<br>- يحاول العامل حل المشكلة وإذا لم يستطع يستعين بمشرف الأطعمة . | معالجة المشاكل بحكمة |

**شكل ٢/١ الإجراءات المثالية لخدمة الضيف أو الزائر**

ويلاحظ أن هذه المعايير والإجراءات السابقة إذا ما إتبعت سوف تؤدى إلى تحسين الخدمة والحصول على رضاء العميل وولائه وهذه إحدى الأساسيات فى صناعة الفندق . حيث أن المهم ليس هو الطلب ولكن تكرار الطلب على خدمات الفندق المختلفة وهذا لايتحقق إلا من خلال الخدمة المميزة وتحقيق الراحة والسعادة للضيوف ، وهذا يتحقق من خلال إتقان العمل من قبل الإدارة والعاملين فى ضوء هذه السياسة ووضعها موضع التطبيق من خلال وصف الوظائف المكتوب بالإضافة إلى الإجراءات المثالية فى الجدول السابق . ويجب أن يتعمق مفهوم "الخدمة والعلاقات مع الضيوف" لدى كل من الإدارة والعاملين بالفندق لأنهم جميعاً يتعاملون مع الضيوف الذين يترددون على الفندق .

وعادة ماتفشل المنظمات عندما لاتنظر إلى المنظمة ككل . فعلى سبيل المثال قامت إحدى الشركات الفندقية بتطوير برنامج تدريبى للعاملين بالمكاتب الأمامية عن "العلاقات مع الضيوف" وبعد الإنتهاء من البرنامج عاد العاملون فى المكاتب الأمامية بمفهوم جديد عن هذه العلاقة ولكنهم فوجئوا أن هذا المفهوم الجديد ليس لدى الإدارة أو باقى الإدارات داخل الفندق .

وبدلاً من تقديم هذا البرنامج لموظفى المكاتب الأمامية فقط ، قامت إحدى الشركات الفندقية الأخرى بتطوير هذا البرنامج لجميع أفراد المنظمة من الإدارة العليا إلى العاملين المسئولين عن غسيل الصحون ، وأدى ذلك إلى خدمة أفضل .

ونخلص مما سبق إلى أن خدمة العميل أو الضيف هى مسئولية كل فرد فى الفندق بدأ من الإدارة العليا وإنتهاء بأصغر عامل فى الفندق . إن الخدمة هى

المنتج رقم واحد فى صناعة الفنادق ، وعلى هذا يجب أن تهتم المنظمة كثيراً بإدارة وتخطيط الخدمة كما تهتم بالنواحى المالية وتحقيق أرباح من الفندق (١) .

وإذا كانت أى منظمة يمكن الحكم عليها من خلال أداء موظفيها ، فإن موظفى الفندق يجب أن ينالوا كل إحترام وتقدير حيث تتوقف صورة الفندق على إقتناعهم وحبهم لعملهم وعلى هذا فإن التدريب ليس كافياً وحده لتطوير علاقات جيدة مع الضيوف ولكن يجب أن يتوائم ذلك مع الأجر العادل والحافز بالإضافة إلى تقييم الأداء المستمر مع التنبؤ المستمر لحاجات العاملين والضيوف من قبل الإدارة العليا . بمعنى آخر إن هذه الصناعة تقوم على البشر سواء كانوا عملاء أو عاملين وهذا يبرر الدور الأساسى للعنصر البشرى فى هذه الصناعة .

## دور العنصر البشرى فى الصناعة الفندقية :

لكى تعيش المنظمات فى المستقبل فإنها سوف تعتمد على الخدمة المقدمة وليس على جودة المنتج فقط . وبالرغم من أن للإدارة دور رئيسى فى تحسين وتطوير العلاقة مع الضيوف ، إلا أن العاملين الذين يقدمون الخدمة مباشرة للضيوف لهم دور كبير فى بناء سمعة جيدة للفندق أو تحطيمها . وهناك كثير من المديرين يعتقدون أن موظفيهم لديهم المقدرة على حل المشكلات التى تنشأ مع الضيوف بكفاءة ، ولكن هذا قد لايحدث دائماً حيث كثيراً مايكون رد فعل الموظفين تجاه هذه المشاكل سلبياً وبالتالى يفقد الفندق عملائه . وقديماً كان الإهتمام مركزاً

(١) Jerome J.Vallen & James Abbey, The Art and Science of Hospitality Industry (Michigan: The Eductional Institute of American Hotel & Motel Assocication, 1988).

على النواحى الفنية فى الوظيفة ، لكن الإتجاه العالمى الآن هو تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الضيوف وهذا مايبرر الزيادة فى ميزانيات التدريب على "العلاقات مع الضيوف" . ومع إفتراض أن المهارات الإتصالية والتعامل مع الناس موهبة ، إلا أن موظفى الفندق لابد أن يتعلموا كيف يعاملوا الضيوف من خلال إكتساب مهارات الإتصال .

## المهارات الإتصالية المطلوبة للعاملين للتعامل مع الضيوف :

لكى ينجح أى صانع ماهر فى حرفة ما فلابد أن يتوافر لديه مجموعة من الأدوات ، كذلك الحال بالنسبة لموظفى الفندق حيث يجب أن يكون لديهم الأدوات التى تمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وأهمها المقدرة على التعامل والإتصال بالناس . ونظراً للتنافس الشديد بين شركات الفنادق ، فلم يعد كافياً أن يبتسم الموظف للضيف أو يشكره على إختياره للفندق ، بل يجب أن يحسب أثر أى تصرف خارج منه على الضيوف . فقبل أن يؤدى الموظف الخدمة ، يجب أن يستمع للآخرين ويعرف مايطلبونه وأن يستخدم الألفاظ المناسبة وأن يكون لماح يعرف مايريده الضيف إذا تغيرت طريقة كلامه ونبرات صوته وأن يفهم مايريده الضيف من خلال ملامح وجهه وبمعنى أدق أن يضع نفسه مكان الضيف وبدون ذلك فإن الخدمة ستصبح ميكانيكية وتؤدى بدون روح .

ويلاحظ أن هناك فرق بين السماع والإنصات حيث أن الإنصات يتضمن بالإضافة إلى السماع التفسير وربط المعلومات ثم الإستجابة لما تم سماعه . فإذا ماقال الضيف للجرسون أننى مرتبط بميعاد بعد نصف ساعة ولم يعى الجرسون

أن الضيف يريد عشاءه بسرعة فأنه قد تحدث مشكلة وهناك عديد من أخطاء الإستماع الشائعة وهى :

* مقاطعة الضيف أثناء الكلام .

* محاولة الوصول إلى نتيجة بسرعة قبل أن يكمل الضيف كلامه .

* تغيير الموضوع أثناء الكلام .

* تجاهل الضيف أثناء الكلام .

وعلى هذا فإن موظفى الخدمة يجب أن يكون لديهم معرفة بأصول ومبادىء الإتصال مع الضيوف بالإضافة إلى المقدرة على التصرف السريع لمواجهة أى مشكلة هذا بالإضافة إلى فهم تعبيرات وجه الضيف والإشارات والحركات التى تصدر منه وبالتالى الاستعداد للتعامل معه في ضوء ذلك .

وبعد الإلمام بالمبادىء السابق الإشارة إليها يتبقى بعد ذلك إستخدامها فى التعامل مع الضيوف . وعادة ماتنشأ المشاكل إما من الضيوف أنفسهم وإما أن تكون ناتجة عن قصور من العاملين أو من الإدارة ، ولذلك يجب التعامل مع هذه المشاكل بحزم وهدوء وثقة من قبل موظفى الخدمة أو من قبل الإدارة لأن الضيوف يتوقعون الكثير منهم . ومن خلال حسن إختيار العاملين وتدريبهم ومن خلال المراجعة المستمرة لأدائهم فإن الإدارة تستطيع أن تطور بإستمرار من خدماتها للضيوف بما يزيد رضائهم ويحقق أهداف الفندق بتوفير مكان لراحة وسعادة الضيوف .

وخلاصة القول إن الخدمة هى أساس نجاح الفندق وهذه الخدمة لابد أن تقوم على أسس علمية سواء من حيث تخطيطها أو من حيث تقديمها أو من حيث قياس ومراقبة رضاء النزلاء عنها وهذا يتطلب تناولها وتقديمها على أسس علمية من خلال إدارة لها أهداف واضحة وتسعى إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال رؤية واضحة أيضاً .

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية العنصر البشرى وإنتشاره فى هذه الصناعة . فهو العميل والموظف والمدير فى نفس الوقت . وعلى هذا يجب تمتع كافة مستويات الفندق بالمهارة الإنسانية .

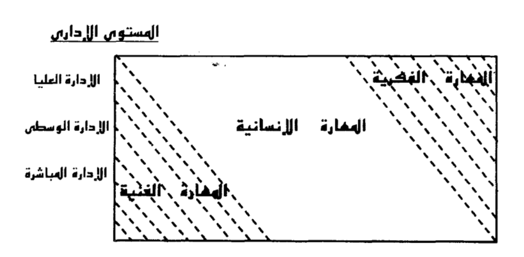
وبصرف النظر عن مستوى المدير وما إذا كان مدير الفندق أو أى مستوى إدارى آخر كمدير الطعام والشراب أو مدير المغسلة أو مدير المطعم فإن هناك مهارات ثلاث لابد من إكتسابها وإن اختلفت درجة تركيزها على حسب المستوى الإدارى وهى : المهارة الفنية ، المهارة الإنسانية ، المهارة الفكرية .

وتشير المهارة الفنية إلى مقدرة الفرد على أداء الأنشطة المرتبطة بوظيفته بكفاءة وكمثال على ذلك المهارات المطلوبة لوظيفة خدمة الغرف ، الطعام والشراب أو المحاسبة . وبالرغم من أهمية المهارات الفنية إلا أنها ليست العامل الحاسم فى نجاح المدير . وعادة ماتتضاءل أهمية المهارات الفنية كلما إرتقى المدير فى فى السلم الإدارى وإتجه إلى المناصب الأعلى .

أما المهارة الإنسانية فهى تتضمن المقدرة على التعامل الفعال مع الناس سواء كانوا عاملين أو أقران أو رؤوساء أو ضيوف داخل الفندق . ويلاحظ أن

المهارة الإنسانية تمثل نصف الوظيفة الإدارية بصرف النظر عن المستوى الإدارى الذى يحتله المدير .

وأخيراً تلعب المهارة الفكرية دوراً فعالاً فى نجاح المدير حيث لابد أن يكون لدى المدير تصور طويل الأجل لفندقه وأن يكون قادراً على تطوير خدماته ومنتجاته بإستمرار بالإضافة إلى المقدرة على إعداد وصياغة الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأجل . وأخيراً لابد أن يكون لدى المدير المقدرة على مواجهة المشاكل وإتخاذ القرارات الإدارية ويوضح الشكل التالى الأهمية النسبية لهذه المهارات على حسب المستوى الإدارى .




**شكل ٢/٢ الأهمية النسبية للمهارات اللازمة حسب المستوى الإدارى**

وكما يتضح من الشكل السابق فإن طبقة الإدارة العليا تحتاج إلى مهارة فكرية أكثر من إحتياجها للمهارة الفنية عكس طبيعة الإدارة المباشرة التى تحتاج إلى مهارة فنية أكثر من حاجتها إلى مهارة فكرية . ولكن يلاحظ أن المدير على كافة المستويات يحتاج المهارة الإنسانية بنفس الدرجة . ويدعم ذلك نتائج الدراسة التى أجريت عام ١٩٧٦(١) عن العوامل التى تساهم أكثر من غيرها فى نجاح المنظمة ، أجاب ٧٠٪ من المديرين أن العوامل الإنسانية "طريقة التعامل مع الناس" هى أهم أسباب النجاح .

وبما أن الصناعة الفندقية صناعة كثيفة العمالة وحيث أن المهارات الإنسانية تعتبر عامل حاسم فى نجاح أى فندق فإن تنمية مهارات التعامل مع الناس سواء كانوا رؤوساء أو أقران أو مرؤوسين أو ضيوف تعتبر من العوامل المحددة لنجاح العمل داخل الفندق سواء على مستوى الإدارة العليا (مدير الفندق) أو مستوى الإدارة الوسطى (رؤوساء الأقسام كالطعام والشراب والمطابخ ... إلخ) أو على مستوى الإدارة المباشرة (مشرفى الأدوار) .

---

(١) Kathleen M. Iverson, OP.CIT.

**مواقف:**

١ - إذكر موقف إيجابى وموقف سلبى تعرضت له فى فندق أو مطعم وأثر هذا الموقف على سلوكك تجاه هذا الفندق أو المطعم .

٢ - تعرضت فى أحد الفنادق أو المطاعم لموقف يمكن إدراجه تحت الخدمة السيئة وضح لنا تصرفك حيال هذا الموقف .

٣ - إختر لنا فندق أو مطعم أو قرية سياحية زرتها ووجدتها تطبق معايير الخدمة الجيدة موضحاً أركان هذه الخدمة .

**أسئلة:**

١ - ماهو فى رأيك المسئول عن الخدمة : الإدارة أم العاملين وأيا كانت إجابتك . فلماذا ؟

٢ - إن مجرد مقابلة الضيف بإبتسامة ليس كافياً للنجاح فى صناعة الضيافة ، لكن هناك إعتبارات أخرى حدد هذه الإعتبارات موضحاً مدى توافرها فى منشأة فندقية قمت بزيارتها .

٣ - هناك مهارات إتصالية أساسية للنجاح فى صناعة الضيافة . ماهى أهم هذه المهارات ومدى توافرها فيك شخصياً ؟

٤ - تختلف إحتياجات الأفراد من المهارات الأساسية داخل منظمات الضيافة . ماهى أهم هذه المهارات للفرد الذى يريد النجاح فى هذه الصناعة ؟ ومامدى توافرها فى منشآتنا الفندقية ؟



# الفصل الثالث

## طبيعة وأوجه الإستثمار فى صناعة الضيافة



## مقدمة :

قد لايفضل الفرد العمل لدى الآخرين ، ولذا فالبديل هو إنشاء مشروع خاص به ولذلك يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم الملامح الأساسية للإستثمار فى الصناعة الفندقية ، وذلك من خلال عرض النشاط الفندقى وطبيعة الإستثمار فيه ثم أهمية الصناعة وأوجه الإستثمار المتاحة فى هذا القطاع . ولقد إعتمدت المعالجة بحيث تخدم المستثمر الحالى أو المرتقب وكذلك المدير الحالى أو الذى يطمع لأن يكون مديراً فى إحدى المنشآت الفندقية وكذلك بالنسبة للأفراد العاملين أو الذين يفكرون فى تركيز مجهوداتهم فى هذه الصناعة من خلال الحصول على وظيفة أفضل .

## طبيعة وملامح النشاط الفندقى :

لابد من التعرف على الملامح الأساسية لأى نشاط حتى تستطيع الإدارة التعامل مع هذا النشاط بكفاءة وفاعلية . وبالإضافة إلى التعرف على هذه الملامح يجب على الإدارة التنبؤ بأى تغير يحدث لهذه الملامح ويتسم النشاط الفندقى بسمات معينة يجب على المهتمين بهذا المجال معرفتها والتنبؤ بها حتى يسهل لهم التعامل معها وهى :

- حساسية النشاط الفندقى للأحداث السياسية ، فأى أحداث سياسية تقع فى دولة ما قد تؤثر على المنطقة كلها والمثال على ذلك الحروب المستمرة فى الشرق الأوسط والحرب بين إيران والعراق حرب الخليج ، الخلافات السياسية بين الدول ، حيث أثرت هذه الأحداث على نمو عملية السفر إلى هذه المنطقة بشدة أدت إلى صعوبة التنبؤ بها .

- تأثر النشاط الفندقى بالظروف الإقتصادية للدول التى تصدر الزوار ، فالعملة القوية تمكن مواطنها وحاملها من السفر والإنفاق بسخاء فى الدول التى تعانى من إنخفاض عملتها .

- يعتبر مفهوم الخدمة من المفاهيم الأساسية فى الصناعة الفندقية حيث يقاس النجاح بمستوى الخدمة المقدمة وهذا يتطلب القياس المستمر لدرجة رضاء النزلاء لهذه الخدمات .

- يعتبر العنصر البشرى هو العنصر الأساسى فى الصناعة الفندقية ، فبالرغم من تطور الآلية والميكنة إلا أن ذلك لم يقلل من أهمية العنصر البشرى لأن الخدمة الفندقية تتم من خلال التعامل المباشر مع النزلاء .

- هناك العديد من الأنشطة المختلفة التى تتم داخل الفندق فى نفس الوقت كخدمات الإقامة وإعداد الطعام وتقديم الشراب وهذا يتطلب المقدرة على التنسيق لضمان تقديم هذه الخدمات بكفاءة وهذا يبرز دور الإدارة المحترفة.

- ساعات العمل ٢٤ ساعة يومياً و ٧ أيام فى الأسبوع ، فالعاملون فى هذه الصناعة يعملون بينما الآخرون فى أجازة وفى حالة إسترخاء .

- يتأثر النشاط الفندقى بالموسمية وهذه إحدى مشاكله الإساسية وهذا يتطلب الإعداد والتسويق لبرامج شاملة بأسعار مخفضة فى أوقات إنخفاض الطلب.

وتعكس هذه الخصائص للصناعة الفندقية مجموعة من المشاكل والتى يمكن تقسيمها إلى مشاكل إدارية متعلقة بإنخفاض معدلات الإشغال وبالتالى إنخفاض الربحية ومشاكل خاصة بالحاجة إلى أموال إضافية هذا بالإضافة إلى المشاكل النابعة من العوامل الخارجية كالكساد أو تغير أسعار الوقود نظراً لأي ظروف إقتصادية أو عالمية . ويمكن تلخيص أهم المشاكل التى تواجه هذه الصناعة فيما يلى :

١ - إن أصعب مشكلة تواجه هذه الصناعة هى أنها صناعة كثيفة رأس المال والأصعب من ذلك أن أغلب هذه الأموال تعتبر تكاليف غارقة فى المبانى والأرض حيث أنه عادة مايتم بناء معظم الفنادق فى وسط المدينة وفى الأماكن التى ترتفع فيها أسعار الأراضى هذا بالإضافة إلى إستثمار جزء كبير من رأس المال فى المبانى والتجهيزات والأثاثات وهذا يسبب مشاكل يندر أن توجد فى أى صناعة أخرى .

٢ - لايستطيع أى فندق مهما كانت إدارته ناجحة أي يحقق أشغال ١٠٠٪ إلا بصعوبة كبيرة ولكن ذلك يمكن تحقيقه فى صناعات أخرى كثيرة .

٣ - من الصعب على الفندق أن يغير نشاطه أو المنتج أو الخدمات التى يقدمها . فإذا إنخفض الطلب نتيجة لظروف إقتصادية أو سياسية فإن الإيراد الضائع لن يعود أبداً بعد ذلك لأن المعيار هو بيع الليلة الفندقية فإذا لم يحضر النزيل فى هذه الليلة إلى الفندق فإن هذه الليلة لن يمكن بيعها بعد ذلك أبدا . وقد يحدث العكس فى الصناعات الأخرى حيث يمكن تخزين المنتج إلى أن تتحسن الظروف ويتم بيعه .

٤ – إن رضاء العميل عن الخدمة الفندقية من الممكن أن يتدخل فيه عوامل غير موضوعية كثيرة وذلك لإختلاف العوامل الثقافية للنزلاء فما يرضى النزيل الإنجليزى قد لايرضى النزيل الألمانى أو المصرى أو الأمريكى .

وهذا يجعل الصناعة من أصعب الصناعات أمام رجل التسويق ففى الصناعات الأخرى هناك خصائص معينة للمنتج متفق عليها يتم من خلالها قياس مدى رضاء العميل .

٥ – للبيانات دور أساسى فى الصناعة الفندقية ولكن تحتاج هذه الصناعة بيانات دقيقة عن تاريخ النزلاء وثقافتهم ومتطلباتهم فى الخدمة هذا بالإضافة إلى بيانات كاملة عن آلاف السلع والخدمات وهذه البيانات مكلفة جداً ولايستطيع دفع تكلفتها إلا الفنادق الكبرى ذات الإمكانيات المالية الضخمة .

٦ – نظراً لإرتفاع مستوى المعيشة وإمكانية الحصول على الراحة والإستمتاع داخل المنزل فإن الصناعة الفندقية بدأت تواجه منافسة من النزلاء أنفسهم حيث أن لديهم كل مافى الفندق بل وأكثر مما دفع الكثير من الفنادق إلى بذل أقصى جهد لإشباع حاجات النزلاء وهذا يضيف عبء جديد على موارد الفندق وإدارته .

٧ – إن الصناعة الفندقية صناعة موسمية يتراوح معدل إشغالها من ٣٠٪ – ٥٠٪ فى فنادق المنتجعات أو المصايف ومن ٥٠٪ – ٩٠٪ فى وسط المدينة فالفندق لايستطيع أن يستخدم كل أصوله بربحية كل يوم عكس باقى

الصناعات وهذا يمثل أكبر مشكلة أمام الإدارة بالإضافة إلى عدم قابلية الخدمة للتخزين .

وتعكس هذه الطبيعة والمشكلات المرتبطة بها تحدياً أساسياً أمام مديرى الفنادق وشركات الإدارة المتخصصة . ولعل من أهم هذه التحديات هو إستيعاب هذه المتغيرات ومحاولة التنبؤ بسلوكها فى المستقبل وإعداد الخطط اللازمة للتكيف معها والاستفادة منها لصالح الفندق .

## طبيعة الإستثمار فى النشاط الفندقى :

تعكس الخصائص السابقة طبيعة الصناعة الفندقية ، وهذه الخصائص تؤثر على الإستثمارات الموجهة إلى هذا القطاع إذا ماقورن بالقطاعات الأخرى. وهذا يعكس مجموعة من الأساسيات لابد من أخذها فى الإعتبار وهى :

- إن الخدمة الفندقية لاتخزن فالغرفة التى لاتباع اليوم تظل كذلك حتى نهاية عمر المشروع ولايمكن بيعها بعد ذلك أبداً وهذا يعكس أهمية بذل أقصى مجهود لتقليل الغرف غير المباعة إلى أقصى حد ممكن والاستعداد لتحمل ذلك إذا ماعجز رجل التسويق عن بيع هذه الغرف .

- إن الفندق مؤسسة أو نشاط ثابت يصعب نقله أو تحريكه فهو لايذهب إلى المستهلك بل المستهلك هو الذى يجىء إليه بمعنى أن الخدمة يجب أن تستهلك فى مكان إنتاجها وهذا يتطلب قدرة فائقة ومستمرة للتسويق ومحاولة إحضار النزلاء إلى الفندق .

- يجب أن يقدم الفندق خدماته للأفراد وللمجموعات بما يتطلبه ذلك من إعداد برامج وأسعار ووسائل إقناع للفرد والتى قد تختلف تماماً عما هو مطلوب بالنسبة للمجموعات .

- يقدم الفندق تشكيلة متنوعة من الخدمات كخدمات النوم والطعام والشراب والغسيل والكى .. إلخ وهذا يوضح تنوع المنتج أو الخدمة المقدمة وبالتالى يظهر الحاجة إلى تحديد الخدمة المطلوبة لكل شريحة والوصول إليها بوسيلة الإتصال والحصول على رضائها .

- بالنسبة للمستثمر يجب أن يعرف أن حجم الإستثمار مرتبط بدرجة الفندق سواء كان ٣ أو ٤ أو ٥ نجوم ، وهذه المشكلة لاتظهر فى الصناعات الأخرى حيث أن هناك معايير للأصول الثابتة فى كل صناعة وكذلك لرأس المال العامل .

- يتراوح الإستثمار فى الأصول الثابتة من ٧٠٪ - ٩٠٪ بينما يمثل الإستثمار فى الأصول المتداولة من ٣٠٪ - ١٠٪ وعلى هذا فإن قرار الإستثمار يعتبر قرار إستراتيجى ولابد من دراسته فى ضوء الظروف الإقتصادية المتوقعة خلال عمر المشروع مع أخذ كل الظروف فى الإعتبار .

- تعتبر الفنادق من أكثر المشروعات عرضة للتضخم وإرتفاع أجور العمالة ، وذلك لأن أغلبها يعتمد على القروض فى البناء وهذا يؤثر تأثيراً سلبياً خاصة فى الدول التى تعانى من إنخفاض قيمة عملتها خاصة إذا ماكانت القروض بالعملة الصعبة .

- إن الفندق لايستطيع تغيير منتجاته أو خدماته مثل بعض المشروعات وعلى هذا فالإستثمار أبدى وهذا يعكس مرة أخرى صعوبة القرار الإستثمارى فى مثل هذا النوع من الإستثمار وضرورة دراسة جدواه دراسة خاصة تعكس كل الخصائص السابقة .

## أوجه الإستثمار فى القطاع الفندقى :

بعد عرض طبيعة الصناعة الفندقية وطبيعة الإستثمار فيها وأهميتها ، فإن السؤال الذى يطرح نفسه هو "ماهى أوجه الإستثمار فى القطاع الفندقى" ؟ أو ماهى الأنواع المختلفة للفنادق الذى يستطيع الفرد أن يستثمر أمواله فيها ؟ وللإجابة على هذا السؤال الذى يدور فى ذهن أى مستثمر فيمكن القول أن هناك نوعيات مختلفة من الفنادق والموتيلات لكل منها خصائص تميزها عن غيرها من حيث الحجم والغرض من إنشاءها والخدمات التى يتم تقديمها وبالتالى أسلوب إدارتها . ويمكن تقسيم هذه الفنادق إلى :

١ - فنادق المجموعات التقليدية .

٢ - فنادق المنتجعات أو المصايف .

٣ - فنادق الضواحى .

٤ - فنادق المطارات .

٥ - الفنادق متوسطة الأسعار .

٦ – الأنماط الجديدة فى عالم الفندقة وتشمل :

* الفنادق الصغيرة التى تقدم خدمات الإقامة والإفطار فقط .

* الأجنحة أو الشقق الفندقية .

* الفنادق الخاصة بالمسنين .

## ١ – فنادق المجموعات التقليدية :

ويتميز هذا النوع من الفنادق بمقدرته على إستيعاب المجموعات الكبيرة ، حيث يتكون من ١٠٠٠ أو ٢٠٠٠ غرفة بالإضافة إلى مطاعم ومحلات عديدة كما يتميز أيضاً بالمقدرة على إعداد الموائد والحفلات الضخمة (ماريوت ، سميراميس .. إلخ) .

ونظراً لأن رواد هذا النوع من الفنادق يذهبون إليه للإستمتاع والهروب من روتين العمل اليومى فلابد أن يتضمن هذا النوع أجنحة فخمة بالإضافة إلى المقدرة على توفير التسهيلات الخاصة بإجراء الحفلات والموائد الضخمة .

والملاحظ على هذا النوع أنه يتكون من أقسام متخصصة تخصص دقيق ولكنها تعمل فى نفس الوقت كوحدة واحدة لخدمة المجموعات الكبيرة . كما يمثل هذا النوع تحدياً كبيراً لمن يعمل فيه ، حيث أن أى عامل ينجح فى وظيفة داخل الفندق ، فإن آفاق صناعة الفنادق تفتح ذراعيها ويستطيع أن ينجح فى أى وظيفة أخرى داخل الصناعة ويحتاج هذا النوع من الفنادق إلى إدارة محترفة قادرة على تحقيق أهداف الملاك بتعظيم أرباحهم وقيمة إستثماراتهم .

## ٢ - فنادق المنتجعات أو المصايف :

إن عامل الجذب الأساسى لهذا النوع من الفنادق هو الفرصة التى يتيحها للإسترخاء والمساهمة فى بعض الأنشطة الترويحية . ولكن ليس كل من يزور هذه الفنادق يهدف فقط إلى الإسترخاء والترويح . بل هناك بعض الشركات الكبرى بدأت تلجأ إلى هذه الفنادق لعقد بعض إجتماعاتها ومناقشتها هرباً من الضوضاء والتلوث فى المناطق المزدحمة .

وقد يكون العمل فى هذا النوع من الفنادق تجربة مفيدة لبعض العاملين بعد العناء فى العمل فى الفنادق التقليدية حيث يتميز إيقاع العمل هنا بأنه أقل سرعة نسبياً بإستثناء مواسم الضغط .

ويواجه هذا النوع مشكلة الموسمية ، حيث تلجأ هذه الفنادق إلى تشغيل العمالة المؤقتة والتى تزيد فى الموسم السياحى وتنخفض جداً أثناء فترات إنخفاض الطلب . وبالإضافة إلى مشكلة الموسمية هناك مشكلة أخرى خاصة بنقل المواد إلى هذه الفنادق خاصة إذا كانت مقامة على مساحات واسعة وفى مناطق بعيدة . كما أنها قد تعانى من عدم وجود أماكن عمرانية بالقرب منها مثل محلات التسويق ، المسارح ... إلخ .

## ٣ - فنادق الضواحى :

نظراً لإرتفاع تكلفة الأراضى لإقامة الفنادق التقليدية ، فإن كثيراً من الشركات بدأت تقيم فنادقها فى الضواحى المختلفة والتى يمكن أن يكون سعر الأرض فيها منخفضاً ، وعادة ماتتكون هذه الفنادق من ٢٥٠ - ٥٠٠ حجرة ، بالإضافة إلى أنها تحتوى على مجموعة من المطاعم بالإضافة إلى مجموعة أخرى

من الخدمات الموجودة فى الفنادق الكبرى كالنادى الصحى ، خدمات الكى والتنظيف ويتوقع زيادة التوسع فى هذا النوع من الفنادق فى المستقبل . ومن أمثلتها شيراتون هليوبوليس وميريديان والفنادق الموجودة فى ضاحية الهرم مثل الجولى فيل والهوليداى إن .

### ٤ - فنادق المطارات :

أصبحت هذه الفنادق تنافس فنادق وسط المدنية حيث يفضل النزيل النوع الأول من أجل الإقامة لفترة قصيرة قد تكون ليلة واحدة ليكون قريباً من الطائرة بدلاً من تكبد متاعب السفر من وسط المدينة إلى المطار (نوفوتيل المطار ، كونكورد المطار .. إلخ) .

ولهذا النوع من الفنادق تحدياته الخاصة به ، فهى مرتبطة بالمطارات وحركة السفر بالطائرات إرتباطاً وثيقاً . فإذا أغلق المطار لأى سبب (الطقس) فإن دخل الفندق يتأثر بشدة ، وإذا إفتتح فجأة فإن الفندق يواجه بسيل غير متوقع من النزلاء لابد من توفير الإقامة وإعداد الطعام لهم . ويلاحظ أن الجو العام لفنادق المطارات يشبه إلى حد كبير الظروف الخاصة بالفنادق التقليدية الكبرى من حيث درجة السرعة وأداء الخدمة ومعدل تغير النزلاء .

### ٥ - الفنادق متوسطة الأسعار :

إستجابة لإحتياجات السوق ومتطلباته فى الحصول على خدمة فندقية أرخص نسبياً من الفنادق السابق الإشارة إليها ، بدأت بعض شركات الفنادق العالمية كهوليداى إن ورمادا فى إعطاء أسمائهم لبعض الأفراد الراغبين فى بناء فنادق

إعتماداً على فلسفة خاصة وهى أن أى توفير فى تكاليف الإنشاء أو التقليل من بعض الخدمات الترفيهية فى الفنادق سوف يعود على النزيل من خلال تقديم خدمة فندقية جيدة ورخيصة فى نفس الوقت وسيستفيد النزيل فى النهاية .

وتقدم هذه الشركات بالإضافة إلى الإسم خبرتها الإدارية ونظم الحجز المركزى لديها والإعلان ، غير أن هناك مشكلة أساسية تواجه هذه الشركات وهى عملية الرقابة حيث إذا لم تراقب هذه الشركات مستوى الخدمات المقدمة فإن ذلك سوف يؤدى إلى تدهور الخدمة والتأثير على سمعة الشركة كلها .

وفى الماضى كان مستهلكوا خدمات هذه الفنادق هم العائلات فقط ولكن بمرور الوقت بدأ رجال الأعمال يهتمون أيضاً بسعر الغرفة وبالتالى بدأ رجال الأعمال فى إرتياد هذه الفنادق . وقد أدى هذا التحول إلى أن بعض الشركات كهيلتون وماريوت بدأت فى دخول هذا المجال ببناء فنادق مكونة من ١٠٠ غرفة تقدم خدمة فندقية جيدة وغرف مؤثثة تأثيثاً جيداً ولكن ليس فاخراً مثل الفنادق التقليدية ولايحتوى على كل الخدمات الموجودة فى الفنادق الفاخرة .

ويلاحظ أن فرص العمالة كثيرة فى هذا النوع من الفنادق ولكن ليست بنفس المستوى الموجود فى الفنادق الفاخرة غير أن فرص الترقى والوصول إلى مستوى الإدارة العليا أكبر من هذا النوع من الفنادق وذلك لصغر حجمها وبساطة مشاكلها الإدارية .

## ٦ ـ الأنماط الجديدة فى عالم الفندقة :

طالما أن حاجات المجتمع فى تغير مستمر فإن صناعة الفندقة وخدمات الإقامة يجب أن تتكيف معها ، وعلى هذا ظهرت ثلاثة إتجاهات جديدة فى عالم الفندقة وهى :

- الفنادق التى تقدم خدمات الإقامة مع الإفطار فقط .

- الأجنحة أو الشقق الفندقية .

- الفنادق الخاصة بالمسنين .

### * الفنادق الصغيرة التى تقدم خدمات الإقامة مع الإفطار فقط

وهذه الفنادق شائعة فى إنجلترا وإيرلندا والقارة الأوربية بصفة عامة . وهى تقدم خدمات الإقامة ربما لليلة واحدة وذلك فى مسكن خاص أو فى فندق صغير حيث يعامل النزيل كضيف وليس كمورد للدخل . ولقد نما هذا النوع فى الولايات المتحدة بكثرة فى السنوات الأخيرة .

ولنجاح هذا النوع من الفنادق فلابد أن يحتوى على غرف ملحق بكل منها حمام بالإضافة إلى غرفة عامة يتجمع فيها النزلاء فى المساء لتناول الطعام والسمر ، غير أن الجو الغالب فى هذه الفنادق هو "الجو العائلى" والذى يتيح التعارف والعلاقات الإجتماعية بين النزلاء .

*** الأجنحة أو الشقق الفندقية :**

تم تطوير هذه الأجنحة أو الشقق إستجابة لرغبة بعض النزلاء فى إقامة فاخرة وتسهيلات ترفيهية أكبر . وتتكون هذه الشقق عادة من ٥٠ - ٢٥٠ جناح منفصل يحتوى كل جناح على مطبخ كامل ، حجرة معيشة ، غرفة أو غرفتين نوم وعادة ماتكون الغرف واسعة جداً وفسيحة وديكوراتها فخمة بحيث تعطى النزيل الإحساس بأنه يقيم فى ڤيلا خاصة وليس مجرد غرفة فى فندق . وعادة مايتم أيضاً تزويد المطبخ بمخزون كامل من كل إحتياجات النزيل ويتم محاسبة النزيل على ماتم إستهلاكه فقط عندما يغادر المكان .

ويحتوى هذا النوع من الفنادق على تسهيلات لإقامة المآدب والإجتماعات ولنوادى صحية ومطاعم وهذا يعنى أن النزيل يستطيع الإستمتاع بكل ماهو موجود فى الفنادق العادية ولكن بتكلفة مرتفعة نسبياً .

وتعد هذه الفنادق فرصة كبيرة للعمالة والترقى ولكن الترقيات ليست بنفس السرعة الموجودة فى كل الفنادق العادية الكبرى ، ولكن مستوى شاغل الوظيفة يجب أن يكون عالى جداً لأنه يتعامل مع نوعية خاصة من النزلاء .

*** الفنادق الخاصة بالمسنين :**

بدأت بعض شركات الفنادق الكبرى مثل ماريوت فى الدخول فى هذا المجال نظراً لزيادة عدد المسنين فى الولايات المتحدة حيث سيصل حوالى ٥٠ مليون أمريكى إلى سن الـ ٦٥ خلال الأربعون عاماً القادمة . ويتكون التنظيم الداخلى لهذا النوع من الفنادق من شقق مكونة من غرفة أو غرفتين مبنية فى بيئة صحية . ويتضمن الفندق مطاعم ، أماكن خاصة للأكل ، غرفة للتجمع والإلتقاء ، محلات ،

بنك ومكتبة بالإضافة إلى تسهيلات ترفيهية متنوعة ونادى صحى كبير بالإضافة إلى مستشفى .

ويتطلب هذا النوع من الفنادق خدمات تمريض عالية المستوى بالإضافة إلى باقى أنواع العمالة التى يتطلبها أى فندق آخر والتى تقدم خدمات عالية المستوى . ويعكس الشكل التالى ملخصاً لهذه الأنواع وخصائص كل منها والخدمات التى يقدمها والتحديات التى تواجه الإدارة .

| الخصائص / النوع | الحجم | الخدمات والتسهيلات المتاحة | الأسعار | نوعية العملاء | الموقع | تحديات الإدارة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ – فنادق المجموعات التقليدية | ١٠٠٠ – ٢٠٠٠ غرفة | جميع أنواع الخدمات كالمطاعم والمحلات والنادي الصحي وتسهيلات إعداد الموائد والملاعب . | مرتفعة | المجموعات رجال الأعمال | وسط المدينة | صعوبة التنسيق بين المكونات الضخمة للفندق. |
| ٢ – فنادق المنتجعات | ٥٠٠ – ٧٠٠ غرفة | الأنشطة الترفيهية وأنشطة الإستجمام . | مرتفعة نسبياً | طالبي الترفيه والإستجمام | المصايف | الموسمية. |
| ٣ – فنادق الضواحي | ٢٥٠ – ٥٠٠ غرفة | مطاعم ومراكز تجارية تسهيلات للوجبات الخفيفة . | مرتفعة نسبياً | رجال الأعمال السائح العادى | الضواحي | نفس مشاكل الفنادق الكبرى. |
| ٤ – فنادق المطارات | ٢٠٠ – ٣٠٠ غرفة | بهو متوسط مطاعم متنوعة . | مرتفعة | المسافرين بالطائرات | قرب المطار | اغلاق وفتح المطارات فجأة |
| ٥ – الفنادق متوسطة الأسعار | ١٠٠ غرفة | مطاعم صغيرة تأثيث متوسط . | متوسطة | العائلات رجال الأعمال | الضواحي | التحكم في التكاليف للمحافظة على الأسعار |
| ٦ – الفنادق التي تقدم خدمات الطعام والشراب فقط . | ٢٠ – ٥٠ غرفة | معاملة النزيل كضيف وغرفة مريحة بحمام غرفة معيشة عامة . | منخفضة | الطلبة السياح منخفض الدخل | وسط المدينة الضواحي | الإدارة العائلية |
| ٧ – الشقق أو الأجنحة الفندقية | ٥٠ – ٢٥٠ غرفة | – مطبخ لكل جناح<br>– حجرة معيشة<br>– ديكورات ضخمة<br>– غرف واسعة فسيحة | مرتفعة جداً | ديكورات ضخمة غرف واسعة فسيحة | قرب المطارات المصايف | المحافظة على مستوى راق من النظام والنظافة |
| ٨ – فنادق المسنين. | شقق | شقق مكونة من غرفة أو غرفتين نادى صحى ومستشفى | مرتفعة | المسنين | الأماكن الهادئة | ادارة عمليات الضيافة والرعاية الطبية |

شكل ٣/ ١ : أنواع وخصائص المنشآت الفندقية

**أسئلة :**

- تتصف صناعة الضيافة بملامح معينة . ماهى أهم هذه الملامح ومدى إنطباقها على هذه الصناعة فى جمهورية مصر العربية .

- أعقد مقابلة مع مدير/ صاحب منشأة من منشآت الضيافة وحاول أن تتعرف على تصوره لمستقبل هذه الصناعة والمخاطر المحيطة بها .

- من خلال إحتكاكك بالمنشآت الفندقية ، حدد أهم ملامح الأداء داخل هذه المنشآت وإلى أى مدى تأثر أدائها بموجة الإرهاب التى عمت البلاد خلال السنوات الخمس الأخيرة .

- حاول حصر الآثارالتى نتجت عن حرب إيران والعراق ، ثم حرب الخليج والتوتر السياسى بمنطقة الشرق الأوسط على أداء إحدى المنشآت الفندقية فى مصر .

- تتنوع منظمات الضيافة فى مصر على إختلاف أنواعها . حدد أهم هذه المنظمات وأيها أفضل من وجهة نظرك للإلتحاق بها أو الإستثمار فيها ولماذا؟

- هل تمنعك طبيعة الاستثمار فى هذه الصناعة من التفكير فى الاستثمار فيها أو العمل فيها مستقبلاً . وأياً كانت إجابتك حدد الأسباب .

- ظهرت أنماط جديدة فى عالم الفندقة ، ماهى أهم هذه الأنماط ومامدى إنتشارها فى جمهورية مصر العربية . وهل هناك فرص لنجاح هذه الأنماط فى مصر ولماذا ؟

# الجزء الثانى

## دور الإدارة المحترفة فى منظمات الضيافة



أدى التنافس على تقديم الخدمة فى الصناعة الفندقية إلى محاولة الشركات الكبرى إقتباس وتطويع نظريات وأساليب الإدارة الحديثة المحترفة للحصول على حصة مناسبة من السوق من خلال إشباع الضيوف أو النزلاء والعمل على راحتهم وإسعادهم .

ويعتبر إستخدام الإدارة المحترفة فى الصناعة الفندقية قريب العهد نسبياً . ولقد إضطرت الشركات إلى اللجوء إلى الإدارة المحترفة فى الصناعة الفندقية بعد مازادت الإستثمارات ، تعقدت مشاكل العمالة ، زاد تدخل الحكومة من خلال التشريعات والرقابة المستمرة . وعلى هذا بدأ إتجاه الإدارة يتغير من مجرد التركيز على الإتصال المباشر مع الضيوف أو النزلاء إلى تناول المشكلات وإتخاذ القرارات الإستراتيچية وقد أدى ذلك إلى تغيير محتويات وظيفة المدير ومهامه من مجرد الإهتمام بإستقبال الزوار والترحيب بهم إلى مدير إستراتيچى يخطط لمستقبل فندقه ويتعامل مع المشاكل الإستراتيچية التى تحدد مستقبل الفندق ككل.

وهناك عامل آخر أدى إلى الحاجة إلى الإدارة المحترفة وهى تغير طبيعة الضيف أو النزيل ذاته فمن نزيل من طبقة معينة يقيم فى الفندق لمدة طويلة إلى نزلاء عديدون من طبقات مختلفة وجنسيات وثقافات مختلفة ، وبمتطلبات مختلفة وخدمات وأنواق مختلفة . وقد أدى ذلك إلى إنخفاض أهمية الحاجة إلى العلاقة الشخصية مع المدير وزيادة الحاجة إلى إحتراف المدير كى يستطيع إدارة وإشباع هذه الرغبات والخدمات بكفاءة .

وعلى هذا يتضح أن ضخامة المشروعات الفندقية وتغير البيئة التى تعمل فيها نظراً لتغير وتنوع رغبات وحاجات النزلاء قد أكد الحاجة إلى الإدارة المحترفة وبصفة عامة أدى تعقد وظيفة الإدارة إلى وجود قناعة عامة بالحاجة إلى المدير المؤهل المحترف . وتوضح الدراسات أن المدير الفندقى فى المستقبل يجب أن

يكون لديه إلمام بكيفية التعامل مع المستقبل بالإضافة إلى الإلمام التام بالنواحى الفنية للفندق والمقدرة على التعامل مع العنصر البشرى أو مايسمى بالمهارة الإنسانية .

وعلى هذا سيبدأ هذا الجزء فى تناول الإدارة المحترفة للفندق بدءاً بأنماط وعقود الإدارة الفندقية وهى النمط السائد فى هذه الصناعة ، ثم تناول أساسيات الإدارة الفندقية المحترفة والتى تبدأ بتحديد واختيار مجال النشاط الفندقى المناسب وصياغة غرضه وأهدافه واستراتيجياته . ويلى ذلك تطبيق الاستراتيجية ثم مراقبتها للتأكد من تحقيق الرسالة والأهداف التى أنشئ الفندق من أجلها .

# الفصل الرابع

# أنماط الإدارة الفندقية المحترفة

## الإتجاه العالمى نحو إستئجار الإدارة المحترفة فى الصناعة الفندقية :

من المنطقى أن يتم إفتتاح هذا الفصل بعرض الإتجاه العالمى نحو إستئجار الإدارة المحترفة فى الصناعة الفندقية . ولقد ظهر هذا الإتجاه منذ بداية الخمسينات وبالتحديد عام ١٩٥٤ فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وساعد على ظهوره فيها بالذات إتساع الرقعة الجغرافية لها وضخامة عدد الفنادق بها وكبر حركة السفر داخلياً من ولاية إلى أخرى وبالإضافة إلى ذلك هناك عوامل عديدة ساعدت على إنتشار هذا المفهوم خارج حدود الولايات المتحدة وهى :

١ – التقدم والتطور السريع فى حركة السفر : حيث تعتبر صناعة السفر والترحال (السياحة) أسرع صناعة فى النمو خلال السنوات الأخيرة ويلزم لتطورها أهم شقين تعتمد عليهما وهما الطيران والفنادق .

٢ – التطور السريع والتغيرات الهيكلية فى وسائل النقل : وأهمها التطور الذى حدث بالنسبة للطائرات وأحجامها وهذا التطور فى حمولة الطائرات يجب أن يواكبه نمو وتطور مماثل فى أحجام الفنادق خاصة فنادق المطارات .

٣ – تطور مفهوم السوق فى صناعة الفنادق : حيث قد تطور هذا المفهوم ليصبح تحقيق ما يرغبه الضيف من خدمات وليس فقط مايقرره ويفكر فيه الفندقيون من خدمات الإقامة والطعام والشراب والترفيه .

٤ – مستقبل وتطور الموتيلات كخدمة مكملة ومنافسة للفنادق : حيث أن التطور فرضته متطلبات تطور الطرق السريعة والتى يستخدمها فى

السفر رجال الأعمال والعائلات لمسافات ليست قصيرة ومن ثم لأوقات طويلة تحتاج إلى تطور هذا النوع من الخدمات .

٥ - تطور إدارة الفنادق بشكل سريع : حيث قد أدى التطور فى علوم الإدارة المختلفة (نظريات التسويق - الإدارة - الإنتاج ... إلخ) إلى تطوير إدارة الفنادق من مجرد فن إلى علم وفن يعتمد على إنجازات علم الإدارة بجميع فروعه وتخصصاته فى إدارة الفنادق .

٦ - مشاكل الفنادق الصغيرة (أقل من ٢٠٠ غرفة) : وقد تغلبت هذه الفنادق على هذه المشاكل بالحصول على خدمات الإدارة والتسويق وجميع الخدمات الأخرى التى تستفيد بالمركزية من إستئجار خدمات الإدارة أو الإنضمام لسلسلة معروفة مثل شيراتون أو هيلتون .

٧ - تطور الآلية والإعتماد على الحاسب فى صناعة الفنادق : حيث أنه من الواضح أن الآلية والميكنة تحل محل مجهودات الإنسان فى مساحات كبيرة من مجالات خدمة العميل ، وسوف يزيد هذا الإحلال لأنها تحقق السرعة والمرونة فى الخدمة بجانب الدقة (بالنسبة لخدمة الطعام - المغسله - التسجيل - التليفون - التلكس ... إلخ) .

٨ - تطور الحاجة إلى البحوث بالنسبة لجميع أنشطة صناعة الفنادق : حيث تتزايد الحاجة إلى البحوث فى صناعة الفنادق وإمتدت لتشمل جميع أوجه النشاط من مبانى وديكورات ومعدات وإستخدام الآلية وإستحداث أطباق جديدة . وقد دفع ذلك بكثير من شركات إدارة الفنادق إلى توثيق الصلة بينها وبين الجامعات وبيوت الخبرة .

٩ - التطور فى نظم المعلومات : حيث أصبحت الحاجة إلى نظم للمعلومات فى صناعة الفنادق كبيرة جداً وملحة وأكبر من أى صناعة أخرى ، فهى ضرورية لتحقيق الرقابة على الغرف والطعام والشراب وباقى الخدمات ، بالإضافة إلى التسجيل المحاسبى والرقابة على مختلفة وظائف الفندق . هذا بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بحركة السياحة العالمية والظروف الإقتصادية وأخيراً تطور حركة السياحة من وإلى الدول المصدرة والمستوردة للسياح .

كل هذه الأسباب وغيرها ساعدت على ظهور شركات إدارة الفنادق المتخصصة والتى يستأجرها الملاك لإدارة فنادقهم المملوكة لهم . وقد ساعد هذا التخصص شركات الإدارة فى تحقيق المزايا الآتية والتى تنعكس بالطبع على إدارة الفندق وهى :

١ - الإستفادة من وفورات الشراء بكميات كبيرة والحصول على نسب الخصم مما يساعد على تقليل هذه التكلفة على مستوى الفندق .

٢ - إستخدام أفضل التخصصات والخبرات المتاحة بالنسبة لجميع وظائف صناعة الفنادق .

٣ - تحقيق أفضل وأنسب مجهودات الترويج حيث يتم ذلك من خلال التعاقد على مستوى كبير مع أفضل الصحف والمجلات العالمية ، وكذلك إعداد أفضل المطبوعات والنشرات الدعائية لقدرتها على توزيع التكلفة على عدد كبير من الوحدات .

٤ - الإستفادة من خدمة الحجز التبادلى والذى يعتمد على نظام الحجز البرقى المجانى بين مختلف الفنادق التى تديرها السلسلة . ويتم هذا النوع من الخدمة لحوالى ٢٥٪ من حجوزات أى فندق .

٥ - الإستفادة من إسم الشركة المديرة فى الترويج ويتم ذلك مرة واحدة مما يؤدى إلى عدم تكرار نفس الإنفاق للتعريف بالإسم .

ويلاحظ أن هناك عدة أنماط إدارية متخصصة فى إدارة وتشغيل المنشآت الفندقية فى أغلب بقاع العالم أهمها : (١)

* النمط الأمريكى .
* النمط الفرنسى
* النمط السويسرى (الأوروبى) .
* النمط الهندى .

ويلاحظ أن معظم فنادق العالم أخذت بالنظام السويسرى حتى بداية الخمسينات ويرجع ذلك إلى عدم ظهور فنادق السلسلة وإدارتها المتميزة إلا مع بداية الخمسينات . وقد أدى ظهور فنادق السلسلة إلى تطور نمط إدارة الفنادق من النمط السويسرى التقليدى إلى النمط الحديث والذى يعتمد على تطبيق مبادىء ومفاهيم علم الإدارة فى إدارة وتشغيل الفنادق .

ولقد تميز النظام الأمريكى بأخذ مخترعات علم الإدارة أولاً بأول سواء من الناحية التسويقية أو التمويلية أو الإنتاجية أو علم الأفراد وتطوير مهارات العاملين بحيث ساعد هذا النمط على إعادة تشكيل باقى الأنماط الأخرى .

---

(١) عبد العظيم عبد السميع بسيونى ، "نمط الإدارة وأثره على ربحية المنشأة بالتطبيق على قطاع الفنادق فى مصر" ، رسالة دكتوراه ، (القاهرة : كلية التجارة - جامعة القاهرة ، ١٩٨٠) .

فالنمط الفرنسى بدأ بداية تقليدية لنمط الإدارة السويسرى ثم بدأ فى السنوات الأخيرة فى إتباع نمط الإدارة الأمريكى ولكن فى بيئة تختلف عن البيئة التى يعمل فيها النمط الأمريكى .

أما النمط السويسرى فلقد تطور هو الآخر محاولاً اللحاق بالنمط الأمريكى فى الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة وإن لم يكن بنفس الدرجة وعلى نفس المستوى.

وأخيراً يتميز النظام الهندى بأنه تابع للنمط الأمريكى ، بمعنى أن المفاهيم أمريكية ولكن تطبيقها هندى . ويعانى هذا النمط من ضعف الإمكانات المادية والبشرية وبالتالى فهو ينتظر أى إختراع أمريكى ثم يطبقه بعد ذلك .

ولقد أدت الإختلافات بين هذه الأنماط إلى وجود أوجه خلافات بين النمط الأمريكى – القائد والسائد – فى مجال الإدارة الفندقية وباقى الأنماط – وتوضح الصفحات التالية أهم الإختلافات الرئيسية بين النمط الأمريكى وباقى الأنماط .

## النمط الأمريكى فى إدارة الفنادق :

يتميز هذا النمط بأنه يعكس التطور فى علوم الإدارة المختلفة وتطبيقاتها فى تشغيل وإدارة المؤسسات الفندقية فى أكبر سوق للفنادق فى العالم وهو سوق الولايات المتحدة (بدأ هذا الإتجاه مع بداية الثلاثينات وأخذ فى النمو السريع بعد الحرب العالمية الثانية) وإستقر فى شكل تطبيقات ونمط متميز مع بداية الخمسينات .

ويعكس هذا النمط مجموعة الإنجازات التى تمت فى فروع الإدارة خصوصاً

التى تمت فى فروع التسويق الدولى ، الأفراد والتدريب ، الإدارة الإستراتيجية ، الإنتاج والعمليات والإدارة المالية . ولقد تكونت مقومات هذا النمط نتيجة ثبات فلسفة شركات الفنادق الأمريكية علاوة على ثبات إستراتيجيتها بالإضافة إلى تخصصها فى إدارة الفنادق فقط دون التملك خصوصاً خارج الولايات المتحدة وإنتشار مفهوم فنادق السلسلة .

## أولا : فى مجال التسويق :

يلتزم النمط الأمريكى بإنجازات علم التسويق بجميع فروعه . حيث يبدأ بدراسة السوق ، حيث يحرص على عمل إستقصاء ميدانى بين نزلاء الفندق مرتين فى السنة بهدف التعرف على سوق خدمات فنادقه ، والمستوى المقبول فيها ومدى مناسبة أسعارها وأراء النزلاء فيها ، وإقتراحاتهم بالنسبة للخدمات الجديدة . وعادة لايقدم هذا النمط على إدارة أى فندق فى أى بلد إلا بعد عمل دراسة متعمقة للسوق ولمدة العقد والتى قد تكون فى العادة من ١٥ – ٢٠ سنة ، ولايقبل الإدارة إلا إذا أوضحت الدراسة توافر سوق لخدمات هذا الفندق .

وبالنسبة للإعلان ، يعتبر هذا النمط أن الأداء الممتاز للخدمة يكمله مجهودات ترويج يؤديها كل عامل للنزيل ، فهو يعرض خدمات قسمه (مطعم أو كافيتريا أو غسيل ... إلخ) بإبتسامة وبطريقة مهذبة غير لحوحة وثقة فى الفندق وبالإسم التجارى الذى يحمله (إسم الشركة التى تدير) . ويهتم هذا النمط بتحقيق رضاء النزيل فيحافظ عليه ويضمن عودته للنزول فى الفندق فى المستقبل وكذلك تفضيله

للفنادق التى يديرها هذا النمط فى أى بلد يزوره ويمكن إيجاز أهم الأوجه التى تركز عليها سياسات التسويق والترويج والبيع لهذا النمط فيما يلى :

### (أ) إستراتيجية المستهلك :

حيث تهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الطلب وتحقيق نموه وتطوره بالمعدلات المستهدفة لتحقيق حصة الفندق من السوق من خلال :

– سياسات جذب العميل المرتقب وخلق طلب مستمر على خدمات الفندق المختلفة وبالتشكيلة البيعية المخططة وتتكون من :

* سياسة الترويج بالوسائل العادية من جرائد ومجلات (محلية وخارجية) وإذاعة وتليفزيون وحفلات إستقبال ومعاملة الأشخاص المهمين جداً الذين يكون لهم تأثيراً على قرارات التعامل مع الفندق أو يكون لهم قرار بشأن أعمال الفندق .

* سياسة تحليل التعامل مع وكالات السفر والسياحة وشركات الطيران وتنظيم الإتصال بهم ومنح موظفيهم نسب خصم على إقامتهم بالفنادق التى تديرها الشركة ، وإستخدام إمكانياتهم فى الحجز لحجز الفنادق .

* سياسة جذب المؤثرين فى إتخاذ القرار أو أصحاب النفوذ فى تسهيل تشغيل الفندق أو أصحاب المراكز الممتازة فى المجتمع بإستخدام بطاقات الشركة ومدتها سنتان ، وتراجع هذه البطاقات سنوياً لضمان منحها لمن يتوافر فيهم الصفات المذكورة بعاليه .

* سياسات المحافظة على العميل لضمان إستمرار الطلب مع ضرورة الترويج للفنادق الأخرى التى تديرها الشركة .

## (ب) إستراتيجية المنتج :

يقوم مزيج المنتجات على ثلاث خدمات رئيسية هى الغرف والطعام والشراب ، وتدور حولها باقى الخدمات المنتجة من حفلات ومؤتمرات ومراكز علاجية ورياضية وغسيل وكى وإتصالات تليفونية . وهناك عديد من السياسات التى يتبعها هذا النمط والتى تنظم خدمات الفندق وأسعار هذه الخدمات مع تسجيل هذه الخدمات وأسعارها بالنسبة للمنافسين فى البلد التى يقع فيه الفندق الذى يديره هذا النمط ، وهناك بعض السياسات الخاصة بالمنتج منها :

* سياسة التسعير ، حيث يتم تطوير هذه السياسة بعد مراجعة أسعار الفنادق المنافسة فى نفس المنطقة ، خصوصاً أسعار المجموعات ، ويتم ذلك من واقع مراجعة الأسعار مرتين ونشرها على جميع نزلاء الفندق وعملائه مرتين فى إبريل ونوفمبر ويتم ذلك بناء على مراجعة من مدير التسويق . ويهتم هذا النمط بدراسة أثر هذه السياسات التسعيرية على الطلب على الفندق وفنادق المنطقة وجميع الفنادق التى يديرها هذا النمط .

* سياسة الإلتزام ببرنامج شركة الإدارة من حيث الأداء الفنى للخدمات المقدمة وبالمعايير المحددة والتكنولوچيا المحددة من إدارة الشركة المديرة فى ضوء الخدمات المستحدثة ورغبات العميل .

* سياسة تمكين الإدارة بجميع مستوياتها من تقييم كمية الخدمات المنتجة فى مختلف أقسام وإدارات الفندق ومدى إتفاق ذلك مع رغبات النزيل .

* سياسة الإلتزام بذكر الإسم التجارى للشركة المديرة فى جميع أنواع التعامل أو الإعلان أو الترويج للفندق أو التخاطب وعموماً فى جميع معاملات ومطبوعات ومكاتبات الفندق .

* سياسة التنسيق فى مجهودات التسويق والترويج بين المنطقة الفندقية وبينها وبين المركز (الشركة الأم) .

**ثانيا : فى مجال الأفراد العاملين بالفندق :**

يلتزم هذا النمط بإنجازات إدارة الأفراد من إختيار وتعيين وترقى وتدريب وأجور مع الإستفادة بنتائج العلوم السلوكية فى إدارة الأفراد . ويعتبر هذا النمط العامل البشرى أهم عامل فى إدارة الفنادق حيث أن صناعة الفنادق تتطلب من العاملين بالفندق ليس فقط إنتاج الخدمة بمعدلات أداء ممتازة ومطابقة للمعايير المحددة ولكن الأهم هو تقديم هذه الخدمات للنزلاء أو الضيوف بالشكل الذى يحقق الرضا العاجل للنزيل .

وهناك قناعة فى هذا النمط بأهمية العنصر البشرى فى إدارة الفنادق حيث أن المفروض أن تتوافر فيهم صفات قد تبدو نادرة وأهمها القدرة على كبت الشعور وعدم الدفاع عن النفس لمواجهة المواقف المحرجة نتيجة المعاملة من بعض النزلاء أو مرافقيهم ، هذا علاوة على أن هؤلاء العاملين مطلوب منهم التضحية

براحتهم فهم يعملون فى ورديات تستمر ٢٤ ساعة فى اليوم ويعملون وقت تمتع النزلاء بأجازاتهم .

كل ماسبق يوضح أن هذا النمط يهتم بالأفراد كأهم عنصر من عناصر الإدارة وبالتالى لابد من توفير الجو المناسب لهم لتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف الفندق مع التركيز على وضع السياسات التى تعمق الإنتماء للفندق وللشركة المديرة . وفى سبيل ذلك وضع هذا النمط سياسات تفصيلية للأفراد ليتم الإختيار والترقى وتطوير وتنمية معدلات أدائهم ورفع كفايتهم الإنتاجية ، وأهم هذه السياسات مايلى :

* **سياسة إختيار الأفراد** ، حيث يعطى هذا النمط هذه العملية أهمية قصوى على أساس أنه إذا كان الإختيار سليم فإن باقى سياسات الأفراد تكون لصقل وتطوير مستوى الأداء ورفع الكفاية الإنتاجية لتحقيق المستوى الممتاز للخدمات التى تقدمها الفنادق التى يديرها هذا النمط . وتتم عملية الإختيار من خلال تحديد مصادر العاملين الجدد ، وأهم مصدر لذلك هو المدارس والمعاهد الفندقية بكليات اللغة أو مدارس الألسن ، هذا بالإضافة إلى مصادر العاملين الأخرى من العاملين بالفنادق المنافسة .

* **سياسة الأجور والمكافآت** ، وتعد من أهم عوامل جذب العاملين للعمل فى هذه الفنادق . وتؤكد سياسات هذا النمط على ضرورة أن يكون الأجر تعويضاً مناسباً عن الجهد المبذول مع إعادة النظر فى مستوى الأجور مرة واحدة كل سنتين . ويكمل سياسة المكافأة لمن أمضى مدد محددة (٥ ، ١٠ ، ١٥ ، ٢٠ ، ٣٠ سنة) ، بالإضافة إلى سياسة المدفوعات المقدمة للعاملين فى حالات الكوارث ،

وأخيراً سياسة المدفوعات لمقابلة مصروفات السفر والإنتقال مع تنظيم الإقامة فى فنادق الشركة مقابل معدلات منخفضة . ويلاحظ أن سياسة الأجور لهذا النمط تهتم بنقاط محددة تعتبر كخطوط عريضة منها :

(١) الأجر الثابت والأجور المتحركة : حيث يتبع هذا النمط سياسة تحديد الأجر الثابت عند مستوى الأجور السارية ويتمايز على باقى الأنماط بسياسة الأجر المتحرك بتوزيع مقابل الخدمة الذى يدفعه العميل فى التوزيع على العاملين على أساس منح كل وظيفة عدد من النقاط يتم التوزيع على أساسها.

(٢) هيكل الأجور : يحرص هذا النمط على أن يبنى هيكل الأجور بحيث يمثل العبء النسبى لمساهمة العمل فى إنتاج خدمات الفندق (من إقامة وطعام وشراب) بإستخدام سنوات الخبرة .

(٣) الأجور كأداة لترشيد معدل العامل/ غرفة : وللوصول إلى ذلك يتبع هذا النمط المفهوم العلمى فى تقليل مستويات الإشراف وتقليل الميل إلى تضخيم عدد العاملين ، وذلك من خلال السماح بزيادة الأجر عن طريق العلاوات المفتوحة . ويساعد هذا الأسلوب كل موظف على بذل أقسى جهد ممكن لتحقيق مستوى الأداء المطلوب ، ومن ذلك تقليل الحاجة إلى زيادة مستويات الإشراف وهذا يساعد على تحقيق المعدلات المحددة مسبقاً والخاصة بنسبة عدد العاملين إلى عدد الغرف.

(٤) المكافآت الإستثنائية للأعمال غير العادية : ويكمل سياسة الأجور لهذا النمط تقرير مبدأ منح المكافآت للأعمال غير العادية سواء لمواجهة ظروف طارئة أو تلك الأعمال التى تحقق مبادرة يترتب عليها زيادة الموارد أو نقص معدلات المصروفات إلى الإيرادات دون المساس بمستوى الخدمة .

* **سياسات إدارة الأفراد الأخرى** . ومن أهم السياسات سياسة إستقبال العاملين الجدد وسياسات تقويم الأداء والترقى ، وباقى سياسات الأفراد . ويلاحظ أن هذه السياسات تكمل الإختيار الجيد .

## ثالثا : فى مجال تطوير مهارات العاملين بالفندق :

يعتبر التدريب من المقومات الأساسية لهذا النمط وإن كان يرد ضمن سياسات الأفراد ، إلا أن أهميته فى تشكيل سلوك الأفراد فى هذا النمط وفى إكسابهم المهارات والخبرات والخدمات وتعلمهم ، جعل هذا النمط يعتبره أساساً للترقى .

ويهدف التدريب المستمر فى شركات هذا النمط فى إعداد إحتياطى من الأفراد المدربين لأي توسع محتمل (فندق جديد أو توسع فى فندق قائم).

وتهتم سياسات التدريب بوسائل التدريب داخل أو خارج الفندق ، تدريب عملى أو نظرى أو يشمل الأثنين ، فى مراكز تدريب خاصة بالشركة المديرة ، أو لدى هيئات متخصصة أو معاهد عليا أو جامعات .

ولهذا النمط سياسات ثابتة بالنسبة للتدريب ، حيث يتم إعداد موازنات سنوية للتدريب من خلال تحديد حد أدنى لنصيب العامل من التدريب يختلف بإختلاف

الشركة وبإختلاف حجم الفندق . وتؤكد سياسات هذا النمط ضرورة إنفاق هذه المبالغ على التدريب ، فإذا لم تنفق فى سنة بالكامل رحل الرصيد إلى السنة التى يليها دون تأثير على قيمة المبالغ المطلوبة للسنة الجديدة ، ويحظر الصرف منها إلا على تكاليف التدريب .

## رابعا : فى مجال إدارة العمليات/ الإنتاج :

يلتزم النمط الأمريكى بإنجازات علم الإنتاج وتطبيقاته فى المنظمات الإنتاجية جنباً إلى جنب فى المنظمات الخدمية . فهناك داخل الفندق تقسيم عمل بأوسع تطبيقاته حيث أن صناعة الفنادق تحتاج إلى إنتاج سلعة وخدمات ، مع توفير التخصصات اللازمة لإدارة وصيانة المعدات الميكانيكية والكهربائية المتقدمة ، بالإضافة إلى إدخال معدات إلكترونية حديثة فى مجال برمجة إنتاج الطعام والحجز وخدمة الإتصالات بالعملاء .

ولقد أدى ما سبق إلى أن أصبح تقسيم العمل فى صناعة الفنادق يصل إلى تفصيلات وتفريعات كثيرة تبدأ بتقسيمات رئيسية من غرف ومأكولات ومشروبات وخدمات فندقية أخرى بجانب خدمات الأفراد والتمويل والتسويق ، ثم تقسيمات فرعية فى كل مجال .

ولقدساير هذا النمط تطور الإنتاج فى جميع أوجه الصناعات للإنتقال إلى الميكنة بالتلقائية ، وإستطاع النمط الأمريكى أن يأخذ فى صناعة الفنادق بأسلوب إحلال الآلة محل الإنسان فى مجالات كثيرة وأهمها فى المطبخ لعمليات تجهيز الخضار واللحوم ووصل إلى برمجة إنتاج الطعام بتحديد الطبق على برنامج

للحاسب الآلى الذى يتولى عملية التجهيز النمطية . وقد أدى إستخدام الميكنة هذا إلى تخفيض العمالة حيث وصلت فى بعض فنادق ماريوت فى الولايات المتحدة إلى عامل واحد لكل غرفة . بينما تتراوح بين ٢,٢ - ٣ عامل/ غرفة فى باقى الأنماط.

ويلاحظ أن هذا النمط إستفاد أيضاً من دراسات الوقت والحركة للوصول إلى تخفيض عدد العمال ، بالإضافة إلى وضع معايير للأداء فى خدمة الغرف والمأكولات والمشروبات .

ويولى هذا النمط البحوث والتطوير أهمية كبرى ، حيث توجد برامج للبحوث والتطوير يتم تجريبها فى مراكز التدريب سواء فى المطبخ أو المطعم أو الكافيتريا وفى خدمة الأدوار . كما تهتم البحوث بصفة أساسية بتطوير قوائم الطعام بإستحداث أطباق جديدة حيث ترتبط بإسم الفندق الذى قام بمجهودات التطوير مع تنويع قوائم الطعام مع الإستفادة بالبواقى فى المطعم والمطبخ .

وتهدف كل هذه البرامج إلى تبسيط الأداء أو تحقيق إنسياب الخدمة وتحديد المعايير الكمية للأطباق والمشروبات ، بحيث يسهل تحديد تكلفة المبيعات على أساس محدد مقدماً كمعايير كمية .

### خامسا : فى مجال الإدارة المالية :

يلتزم هذا النمط بكل مايستحدثه علم الإدارة المالية فى إدارة الفنادق خصوصاً وإن إدارته تمتد إلى دول كثيرة لكل منها ظروفه الإقتصادية والمالية

وقوانين ولوائحه المنتظمة للتعامل فى النقد الأجنبى وتنظيم عمليات المدفوعات غير المنظورة مثل تمويل نصيبه من أتعاب الإدارة . هذا بخلاف المخاطر السياسية والضريبية والإقتصادية ومن أبرزها التضخم مع إختلاف أسعار الفائدة .

لهذا فإنه من الملاحظ أن شركات هذا النمط تقتصر فقط على الإدارة خصوصاً خارج الولايات المتحدة حتى تتجنب المخاطر سالفة الذكر ، وهى عادة لاتقدم على مخاطر التمويل إلا بضمانات حكومية مثل "فندق ماريوت القاهرة" وبنسب رمزية .

أما أبرز ماتهتم به شركات هذا النمط هو وضع سياسة فعالة للتحصيل حيث ينظم النظام الموحد لحسابات الفنادق الأمريكية حساب أرباح التشغيل على أساس المحصل من الإيرادات ، كما تنص جميع عقود الإدارة على حساب نصيب المالك وأتعاب المدير على أساس الإيراد المحصل ، وتعتبر سياسات هذه الشركات أن عملية التحصيل مسئولية مدير عام الفندق والمراقب المالى للفندق .

كما تهتم سياسات الفندق بالتخطيط المالى عن طريق إعداد الموازنات خصوصاً الميزانية النقدية وطرق تمويل العجز إن وجد وطرق إستثمار الفائض ، كل ذلك بهدف تحقيق الوفاء بمدفوعات الفندق المختلفة فى المواعيد المحددة بدقة لكل منها بحيث يعلم الموردين التواريخ الملتزم بها لحصولهم على إستحقاقهم .

ويلتزم هذا النمط بأسلوب دراسة الجدوى لأى مشروع يزيد عن ١٠٠ ألف دولار أمريكى ، مع العناية الكاملة بتحديد أسلوب التمويل وإعداد الميزانية الإستثمارية لمشروعات الفندق سواء للتوسع أو للتطوير والتى تزيد أيضاً عن ١٠٠

ألف دولار أمريكى ، وتشترط الدراسة ضرورة عمل التقديرات على أساس الأسعار المتوقعة عن التنفيذ وإحتساب معدل التضخم . وتأتى هذه العناية بالرغم من أن هذه الشركات لاتقوم بالإستثمار وإن كانت تحصل على مقابل لذلك إلا أن هذا فى مصلحة المالك فى الأجل الطويل خاصة إذا كانت دراسات الجدوى معدة على درجة رفيعة المستوى من التحليلات والتوقعات للظروف الإقتصادية العالمية .

كما يهتم هذا النمط بنظام التقارير المالية والدورية لضمان متابعة تنفيذ التخطيط المالى . وأهم التقارير التى يلزم الفندق بإعدادها : قائمة الدخل وأرباح التشغيل لكل قسم إنتاجى وللفندق ككل مع ضرورة عمل مقارنة بين الفعلى والمقدر وكذلك بينها وبين الفعلى لنفس الشهر من العام الماضى وبالإضافة إلى إعداد بيان مماثل من بدء السنة حتى نهاية الشهر موضع التقرير . وتهتم السياسات المالية أيضاً بتقرير التدفقات النقدية وموقف التحصيل وموقف المدفوعات ، وتقرير مماثل بحركة الأموال كموارد وإستخدامات .

### ثانيا : *النمط الفرنسى* :

يتميز النمط الفرنسى بأن حديث العهد فى الأخذ بعلوم الإدارة حيث تم ذلك مع بداية السبعينات ، منذ دخلت الشركات الفرنسية مجال إدارة السلسلة والتى كانت أولاها شركة نوفوتيل عام ١٩٦٦ ثم تلتها شركات أخرى من بينها شركة مريديان .

ويرجع تأخر أخذ هذا النمط بعلوم الإدارة إلى تأخر دخول شركات الفنادق الفرنسية (والأوروبية عموماً) فى إدارة فنادق السلسلة وتركيزها على نمط الإدارة

الأوروبى ( السويسرى) الذى يصلح للفنادق صغيرة الحجم ، حيث تسود الإدارة المالكة ليقوم رب الأسرة بوظيفة مدير عام الفندق ووظائف العلاقات العامة للبيع ، وتساعده زوجة فى إدارة المطبخ أو فى وظائف الحسابات ، وقد يشارك باقى أفراد الأسرة فى شغل الوظائف الرئيسية من حجز وإستقبال وغرف ومطعم .... ويلاحظ أن هذا النمط مازال منتشراً فى الدول الأوروبية رغم متاعب المنافسة التى يتعرض لها من فنادق السلسلة التى تديرها الشركات الكبرى داخل أوربا .

وإذا جاز تسمية إتجاه الشركات الفرنسية إلى إدارة السلسلة بالنمط الفرنسى الحديث فأن هذا النمط الحديث لم يكن أمامه من تجربة ناجحة سوى نمط الإدارة الأمريكى لإدارة السلسلة . ولهذا أخذ النمط الفرنسى عن النمط الأمريكى سياساته فى مختلف الوظائف الإدارية . إلا أنه واجه مشكلة توفير عدد كبير من الأفراد لشغل الوظائف الرئيسية فى الفندق التى تديرها شركات هذا النمط ، وكان المصدرين الذى إعتمد عليهما هم جذب بعض العاملين من شركات النمط الأمريكى بتوفير فرص ترقى لهم ، والمصدر الثانى وهو الأهم جذب العاملين فى الفنادق الصغيرة طبقاً للنظام السويسرى ومحاولة إعطائهم تدريب سريع حتى يتمكنوا من مجاراه النظام الأمريكى فى الإدارة .

وقد أدى هذا المزيج إلى خروج نمط فرنسى مختلف عن النمط الأمريكى نظراً لإختلاف ظروف وبيئة التطبيق فى النمط الأمريكى عن الفرنسى حيث حلت الحكومة الفرنسية محل إتحاد الفنادق الأمريكى فى وضع قواعد وأنظمة وتقسيمات الفنداق ، بل وتدخلت فى شكل عقود الإدارة أو عقود الإيجار ، وكذلك أخضعت تحويل نصيب هذه الشركات من أتعاب الإدارة أو صافى ربح التشغيل

لقواعد النقد الفرنسى وقد إنعكس ذلك على هذه الشركات فى تقييد حرية مدير الفندق فى أسلوب إدارته ، هذا بالرضافة إلى محدودية إنتشار هذا النمط فى الولايات المتحدة واليابان وكندا .

**ثالثا : النمط السويسرى :**

ساد هذا النمط فى جميع دول العالم كنمط إدارة متميز وإستمر حتى الحرب العالمية الثانية ، حيث بدأ النمط الأمريكى فى الظهور وإكتمل كنمط متميز مع بداية الخمسينات . ويتميز النمط السويسرى بعدة خصائص وهى :

**(أ) فى مجال التسويق :**

تخلف هذا النمط عن الأخذ بمبادىء علم التسويق ، ويرجع ذلك إلى أن النمط يعتبر أقدم من بداية ظهور علم التسويق كما يرجع هذا التخلف إلى أن الفندق بشكله السائد فى القرن السابق والنصف الأول من القرن العشرين كان لايزيد عن ٢٠٠ غرفة وكان فى العادة مملوك لعائلة تقوم على إدارته فيقوم الزوج بالإستقبال والإدارة وتقوم الزوجة بالغرف والطعام والمشروبات والأولاد بالحسابات ، وكان التعيين فى الوظائف الباقية يتم على أساس موسمى لمواجهة الموسم ، وأهم هذه الوظائف العاملين بالمطبخ والمطعم ومشروبات الغرف .

ولم تلق وظيفة التسويق والترويج والبيع فى هذا النظام الإهتمام الكافى غير أنه مع التوسع الذى شهدته الستينيات بدأت تدخل ضمن وظيفة العلاقات العامة بالفندق . وتعتبر وظيفة التسويق ومدى الإهتمام بها من أهم أوجه الإختلاف بين

هذا النمط التقليدى وبين النمط الأمريكى الحديث الذى يجعل منها الهيكل العظمى لجميع وظائف الفندق ويعطى لها الأولوية الأولى على جميع وظائف الفندق الأخرى، بل جعل وظيفة البيع أحد مسئوليات مديرى الفندق وجميع العاملين فيه .

**(ب) فى مجال الأفراد :**

مر النمط السويسرى بمراحل فى مجال الأفراد (من إختيار وترقى وأجازات وهيكل الأجور ... إلخ) وذلك راجع إلى أن هذا النمط قد سبق تطور علوم الإدارة .

ويلاحظ أنه فى المراحل الأولى لم تكن هناك مشكلة بالنسبة للعاملين غير أنه فى المرحلة الثانية مع بداية القرن العشرين ومع ظهور صيحات علوم الإدارة ، ومع تطور صناعة الفنادق لتخرج من المجال المحدود للإدارة من خلال أفراد الأسرة مالكة الفندق إلى مجال أكثر توسعاً ، حيث بدأت تظهر الحاجة إلى متخصصين فى المطبخ وفى الإدارة وإلى بعض الوظائف الرئيسية مثل رئيس الطهاة (الشيف) ورئيس الخدمة (المترودیل) ورئيس الإستقبال . وقد أدى ذلك إلى ظهور مدارس متخصصة لتدريب الأفراد الراغبين فى الحصول على هذه الخبرات فى سويسرا .

وقد إستطاعت هذه المدارس أن تسد الحاجة إلى هذه التخصصات فى سويسرا وفى غيرها من البلدان التى تطلب التدريب فى مدارسها الفندقية .

وخلال الفترة من الخمسينات إلى السبعينات ظهرت المرحلة الثالثة لهذا النمط فى مجال الأفراد حيث صادف ظهور النمط الأمريكى جذب العاملين بفنادق هذا

النمط فى أوروبا ، وقد دفع ذلك النمط السويسرى إلى إعطاء الأفراد إهتماماً خاصاً بل وإعطاء مرتبات أكثر من النمط الأمريكى للإحتفاظ ببعض الوظائف الرئيسية .

**(جـ) فى مجال التدريب :**

يغلب على هذا النمط التدريب العملى بحيث أصبح من أهم مراكز التدريب فى أوربا بل وفى العالم أجمع حيث تطور التدريب بعد ذلك ليشمل بالإضافة إلى النواحى العملية النواحى الأكاديمية .

**(د) فى مجال الإنتاج :**

بدأ هذا النمط قبل تطور علوم الإدارة فى مجال الإنتاج ولهذا فقد مر بعدة مراحل مروراً بمستوى الإدارة العائلى ثم مرحلة تقسيم العمل ثم الأخذ بالميكنة ليجارى النمط الأمريكى ثم أخيراً تم إدخال الحاسبات الإلكترونية فى السبعينات وتبع ذلك حدوث تجميع لمجموعات الفنادق المتوسطة القريبة فى شكل مجموعات للإستفادة بالحجز المركزى لها .

ولكن يلاحظ أنه رغم تطور هذا النمط وأخذه بمبدأ تقسيم العمل وإدخال الميكنة ، إلا أنها تمت كرد فعل للنمط الأمريكى لإدارة فنادق السلسلة .

**(هـ) فى مجال الإدارة المالية :**

يتحمل هذا النمط مخاطر التمويل كاملة حيث أنه يمتاز بالملكية إلى جانب الإدارة ، وقد نجح فى الحصول على ثقة مصادر التمويل من بنوك أوروبا لدرجة أن

هذه البنوك تفضل التعاون معها عن التعامل مع فنادق السلسلة ويرجع ذلك إلى تاريخ هذه الفنادق مع البنوك وإلى وجود الضمان الكافى لهذه البنوك فى التعامل مع الإدارة المالكة .

وعلى النقيض من ذلك يلاحظ أن الإهتمام بالميزانية النقدية لتقدير المتحصلات والمدفوعات لم يلق الإهتمام الكافى من هذا النمط وإن لم يجعله يهمل فى عملية التحصيل المستحقة له طرف عملائه .

## رابعا : النمط الهندى :

أخذ النمط الهندى نظامه وسياساته من واقع النظام الأمريكى ، ولكن أتى التطبيق بعيداً عن روح النمط الأمريكى مع الإلتزام الكامل بكل ما حدده من أهداف وما خطط له من سياسات فى ظل إستراتيچية محددة . وحيث أن الهند تعتبر دولة نامية ، فكان من الصعب على هذا النمط من أن يختط لنفسه نمط مستقل غير تابع . وعلى هذا يمكن القول إنها تمارس النمط الأمريكى بأسلوب هندى . وهذا يعنى أن الإدارة تتم بطبائع وشخصية هندية وخبرة أمريكية مكتسبه، وبإمكانات مادية لاتساعد على قيامهم بأعباء النمط الأمريكى لمواجهة الترويج على المستوى العالى أو ماتتطلبه البحوث والتطوير من نفقات تعجز هذه الشركة عن تحمل أعبائها وتوزيعها على فنادقها . وبرغم ذلك يلاحظ أن هناك أوجه إتفاق وأوجه إختلاف مع النمط الأمريكى وأهمها :

## أوجه الإتفاق مع النمط الأمريكى :

يتفق هذا النمط مع النمط الأمريكى فى الإهتمام بالتدريب وإن لم يكن على المستوى نفسه . كذلك يطبق هذا النمط سياسات المراقبة والإلتزام بنظام الحسابات الموحد (المصدر بمعرفة إتحاد الفنادق الأمريكى) .

## أوجه الإختلاف مع النمط الأمريكى :

يرجع معظمها إلى حداثة عهد شركات هذا النمط بإدارة فنادق السلسلة داخل الهند وخارجها ، كما يرجع الإختلاف إلى نقص الإمكانات المادية والبشرية فى الوظائف المركزية لإدارة فنادق السلسلة . وقد أدى ذلك إلى وجود إختلافات أساسية منها .

### أ - فى مجال التسويق :

حيث يختلف هذا النمط فى تأسيس مجهودات التسويق والترويج على أساس من الدراسات المسبقة الميدانية والمكتبية ، كما أن قدرته على الترويج على مستوى العالم قدرة محدودة بإمكاناته المادية وبإنتشاره المحدود .

ويلاحظ إهتمام هذا النمط بإستراتيچية المنتج أكثر من إهتمامه بإستراتيچية المستهلك وإن كانت إدارة الفندق تهتم بالمحافظة على العميل داخل فندقها (التسويق داخل الفندق) ولايوجد تكامل بين فنادق السلسلة من حيث المجهود التسويقى لهذا النمط .

### ب - فى مجال الأفراد :

يختلف هذا النمط الأمريكى فى مجال الأفراد بشكل أساسى بالنسبة لنقص خبرات القائمين على التطبيق فى الإختيار مما يجعل دوران العاملين مرتفع فى هذا النمط . كما لايضارع التدريب الذى يؤدى فى هذا النمط مثيله الأمريكى .

### جـ - فى مجال الإنتاج :

يختلف هذا النمط عن النمط الأمريكى فى عدم إعتماده على مجهوداته الذاتية حيث يعتمد على النمط الأمريكى ويأخذ النتائج التى ينتهى إليها من تحليل لخطوات العمل والعمليات ، ويتبع أيضاً ماتنتهى إليه بحوث ودراسات تطوير الإنتاج والأداء للنمط الأمريكى .

### د - فى مجال التمويل :

يختلف هذا النمط عن النمط الأمريكى فى مجال التمويل بالنسبة لسياسات الإئتمان من تحصيل ودفع ، فإن نظام التحصيل فى هذا النمط ليس على مستوى تنفيذ سياسات التحصيل بالنسبة للنمط الأمريكى الذى يتمتع بأعلى فاعلية فى التحصيل والسداد المنتظم .

وبمقارنة هذه الأنماط الأربعة الأربعة يتضح تفوق النمط الأمريكى على الأنماط الثلاثة الأخرى نظراً لإعتماده على منجزات علوم الإدارة الحديثة فى إدارة النشاط الفندقى . وهذا مادفع باقى النماذج الأخرى إلى تقليد هذا النموذج بإعتباره نموذجاً رائداً فى هذا المجال وبعد أن أثبت جدارته من خلال تقديم خدمة

متميزة ترضى النزيل أو الضيف وبالتالى تعظيم العائد لملاك الفندق . ولايعنى ذلك عدم تمتع الأنماط الأخرى بأى مميزات ، بل على العكس من ذلك والدليل على ذلك هذا أنها تحاول تعديل أنماطها من خلال إستيعاب تكنولوچيا النمط الأمريكى وتطبيقه بالإضافة إلى مميزاتها الأساسية الأخرى .

وفى النهاية يرجو المؤلف أن يكون هذا الفصل قد لفت أنظار القارىء إلى أهمية الإدارة العلمية للمنشآت الفندقية والسياحية . وهذه الإدارة تبدأ عادة بوضع الأهداف المحددة ثم وضع إستراتيچية عامة ثم إستراتيچيات وظيفية (تسويق - تمويل - أفراد) لتحقيق هذا الهدف ، من خلال الإستعانة بالإدارة المحترفة بأنماطها المتنوعة .

## أسئلة :

(١) هناك أنماط متعددة للإدارة الفندقية والمطلوب :

- إختيار فندق يطبق الإدارة الأمريكية وآخر يطبق الإدارة السويسرية وثالث يدار بواسطة إدارة مصرية .

- قارن بين الفنادق الثلاثة من حيث :

  - أداء الفندق المالى .

  - مدى رضاء العملاء .

  - أسلوب تعامل الموظفين مع العملاء .

  - الإدارة العلمية للفندق .

  - أى إختلافات أخرى بين الفنادق الثلاثة .

- إذا أردت إنشاء فندق خاص بك وخيرت بين أنماط الإدارة الأربعة السائدة فأيها تختار ولماذا ؟

(٢) إذا كان أحد أحلامك أن تكون مديراً فى إحدى شركات الفنادق الكبرى ، فأى شركة ترغب العمل معها ؟ ولماذا ؟

(٣) - رتب مع زميل لك زيارة لأحد الفنادق وحدد :

- الجنسيات المختلفة التى تزور الفندق .

- مدى تنوع الرغبات والحاجات الخاصة بكل فندق .

- أثر ثقافة كل جنسية وأسلوب تعاملها .

- مدى تكيف ومقدرة العاملين بالفندق على التعامل مع هذه النوعيات .

- الشكاوى أو المضايقات التى يتعرض لها الزوار داخل الفندق .

- دور الإدارة العليا المحترفة فى التعامل مع هذه المشاكل .

(٤) - هل تعتقد أننا فى حاجة إلى إدارة محترفة لإدارة منشآتنا الفندقية الضخمة أو أننا نحتاج أكثر إلى العلاقات الشخصية مع النزلاء . وأياً كانت إجابتك حدد الأسباب .

# الفصل الخامس

## عقود الإدارة الفندقية



**مقدمة :**

فى حالة اللجوء إلى الإدارة الأجنبية – وهذا قد يكون إضطرار نظراً للمزايا التى تحققها لصاحب الفندق – فإن المطلوب هو تحديد العلاقة مع هذه الإدارة من خلال عقد يحرر مع شركة الإدارة . وسيتناول هذا الفصل موضوع عقود الإدارة من حيث أشكال هذه العقود ، الجوانب الأساسية التى تتضمنها ، والتزامات وحقوق الإدارة الأجنبية قبل الملاك والتزامات المالك قبلها .

## أشكال عقود الإدارة الفندقية :

هناك أشكال عديدة لإدارة الفنادق فقد يكون المالك هو المدير أو قد يلجأ إلى الإدارة المحترفة ، واستغلال الإسم التجارى أو الإستعانة بخدمات حجز وتسويق فقط .

١ - فالفندق المملوك ملكية كاملة هو الفندق الذى يخضع لشركة الإدارة خضوعاً تاماً . فالأرباح والخسائر كاملة تتحملها الشركة وأى تعديل فى نظم العمل يجب أن يتم إختبارها فى كل الفنادق التابعة قبل أن تطبق فى باقى مشروعات الشركة .

٢ - وعندما تريد الشركة توسيع عملياتها وزيادة نموها تلجأ إلى التعاقد مع المستثمرين الراغبين فى العمل فى النشاط الفندقى ولديهم المال ولكن ليس لديهم الخبرة الإدارية لإدارة مثل هذا النشاط . وعلى هذا يدخل هؤلاء المستثمرين فى علاقة تعاقدية مع شركات متخصصة عالمية مثل هيلتون أو أو غيرها من فنادق السلسلة العالمية لإدارة مثل هذا المنشأ الفندقى . وتحصل شركة الإدارة على أتعاب ونسبة من الأرباح وتتحمل الشركة مسئوليتها كاملة فى توفير العمالة اللازمة لإدارة وتشغيل الفندق.

٣ - وهناك طريقة أخرى كى تتوسع شركات السلسلة العالميةوهى إعطاء إسمها وخبرتها الفنية أو مايسمى بالفرانشايز . وهنا يدار الفندق بواسطة صاحبه ، ولكن الشركة مانحة الترخيص تقوم بتدريب المالك وتدعيمه فى ضوء معاييرها الصارمة . وإذا لم يلتزم الفندق بهذه المعايير

فإنه يتم فسخ العقد . وعلى هذا تتحرى شركات السلسلة كثيراً قبل منح إسمها لأن الاسم هو كل شيء بالنسبة لها . وهناك مزايا عديدة من إستغلال الاسم التجارى وهى التدريب المكثف والمستمر ، الوصول إلى العالمية من خلال اسم الشركة ، شيوع الاسم وشهرته ، بالإضافة إلى الإستفادة من تكنولوجيا الحجز المركزى لدى الشركة الأم .

٤ - كما يمكن للمالك إدارة فندقه إدارة ذاتية مع الإستعانة بشركات خدمات تسويقية وحجز ... إلخ (Referral) .

٥ - وأخيراً يستطيع المالك تأجير فندقه إلى شركة إدارة مقابل مبلغ معين من المال .

## عقود الإدارة الفندقية :

عادة مايتم الإتصال فى المراحل الأولى للمشروع (أى فى مرحلة التخطيط والتصميم) بين المالك وشركة الإدارة المرشحة للإتفاق على إدارة الفندق حيث يجب أن تكون شركة الإدارة متواجدة منذ المراحل الأولى للأسباب التالية :

١ - دراسة شركة الإدارة للمنشأ الفندقى ومدى جدواه ، وعند قناعتها به يتم البدء فى التفاوض .

٢ - يمكن لشركة الإدارة إبداء الرأى فى التصميم والتجهيز ليتمشى مع مستوى إدارتها ويتفق مع أسلوبها فى الإدارة حتى لاتدخل فى مرحلة متقدمة وتطلب تعديلات تسبب أعباء إضافية قد تخل بإقتصاديات تكلفة المشروع ، أو

تعلل فى حالة عدم كفاءة التشغيل إلى وجود عيوب فى التصميم أو التجهيز لم يكن لها رأى فيه منذ البداية .

ويحكم العلاقة بين المالك وشركة الإدارة إتفاق أو عقد الإدارة ومع تقدم التعامل بعقود الإدارة قامت هذه الشركات بتصميم عقد نموذجى إستخدم لأول مرة منذ الستينات فى الولايات المتحدة . ويلقى هذا العقد مسئولية الإدارة والتشغيل على كاهل شركة الإدارة بينما مسئوليات التمويل والمسئوليات القانونية على كاهل المالك .

وسيتم تناول الجوانب الأساسية فى عقود الإدارة الفندقية من خلال تناول مايلى :[1]

**١ - طبيعة وملامح النشاط الفندقى :**

*** المالك :**

إن الإهتمام الرئيسى للمالك هو تعظيم السيولة النقدية بأسرع مايمكن والحصول على العائد المناسب على إستثماره .

*** شركة الإدارة :**

أ - الحصول على عوائد من أتعاب الإدارة فوراً .

(١) أمين الجروانى ، عقود الإدارة ، (القاهرة : ندوة إدارة الفنادق ، ١٩٨٥).

ب – التغلغل المتزايد دفى السوق على أساس قاعدة متينة لفترة طويلة من الزمن .

ولاشك فى أن تحقيق أهداف الطرفين يتوقف على نجاح الفندق فى تحقيق تلك الأهداف ويؤسس ذلك على التحليل الواقعى للسوق ، والتحليل المالى لنتائج التشغيل المستهدفة للفندق . ومن هذا التحليل يمكن معرفة إمكانية تحقيق أهداف المالك وشركة الإدارة من نتائج التشغيل المستهدفة . ويلاحظ أن أى إهمال أو تراخى أو عدم جدية فى ذلك يؤدى إلى التأثير على إهتمامات المالك وشركة الإدارة والدخول فى دوامة التصادم .

وتنشأ إهتمامات المالك عندما لاتتحقق النتائج المالية المستهدفة . ونتيجة لذلك فإن إهتمامات المالك تمتد إلى التشغيل وتشمل هذه الإهتمامات مايلى :

أ – كيف (نوعية) الخدمة التى تقدمها شركة الإدارة .

ب – مقدرة شركة الإدارة على تنشيط الفندق وإدارته بكفاءة .

جـ – حق شركة الإدارة المطلق والوحيد فى الإدارة دون تدخل المالك .

ويقوم المالك بتقديم الملاحظات والمقترحات لشركة الإدارة لتحسين الخدمات ورفع كفاءة التشغيل . فإذا لم تتجاوب شركة الإدارة مع مقترحات المالك ، فإنه يتشكك فى قدرتها ويحاول توسيع نطاق تأثيره الشخصى على التشغيل والقيام بزيارات أكثر وقضاء وقت أطول فى تقييم الأعمال .

وفى محاولة لتحسين التشغيل ، قد يطلب المالك من شركة الإدارة تغيير المدير العام و/أو بعض المديرين التنفيذيين بسبب عدم قدرتهم على تحقيق الأهداف

المالية فى حين أن شركة الإدارة تحصل على أتعابها بصفة منتظمة ، الأمر الذى يجعل المالك يتشكك فى جدية وحسن نوايا شركة الإدارة على التحسين . وهنا يكون أمام شركة الإدارة بديلان :

١ - أن تتبنى مقترحات المالك ، ومن ثم قبول تدخله إلى حد ما فى صنع قرار التشغيل .

٢ - أن تتمسك بحزم بتنفيذ النص الذى يعطيها وحدها الحق المطلق فى الإدارة والتشغيل وأن تتجاهل مقترحات المالك .

وفى هذه الحالة تتأثر شركة الإدارة بقوة المالك . وإذا كان يمكنه إنهاء العقد بدون سبب فإن شركة الإدارة تحترم مقترحات المالك . غير أن مايقلل إهتمام المالك بالتشغيل مايلى :

١ - إحترام شركة الإدارة لمقترحاته .

٢ - إحاطة شركة الإدارة المالك بمحاولتها لتحسين النتائج المالية للفندق .

٣ - تحسن النتائج المالية نتيجة جهود شركة الإدارة .

ولكن إذا لم يحدث أياً مما تقدم تسوء العلاقة بين المالك وشركة الإدارة ، بل تنهار إلى الدرجة التى يصير فيها الصلح بينهما نادراً ، وتكون النتيجة الحتمية إنهاء العقد . وعلى ضوء موقف المالك ، تكون إهتمامات شركة الإدارة . بمعنى أن إهتماماتها تتصاعد كرد فعل لتصاعد إهتمامات المالك . غير أنه من الملاحظ مايلى فى العقود القائمة :

١ – إظهار إهتمام المالك وشركة الإدارة للنتائج المالية فى معظم العقود

٢ – خلو غالبيتها الآن من نصوص حق شركة الإدارة المطلق فى الإدارة دون تدخل المالك .

## ٢ – العلاقة بين المالك وشركة الإدارة :

على الرغم من أن العقد يبرم بين المالك والمركز الرئيسى لشركة الإدارة ، إلا أن شركات الإدارة تلجأ إلى إنشاء مكاتب إقليمية للإشراف والتوجيه والرقابة على الفنادق التى تقام فى كل الأقاليم . وفى محاولة لشركة الإدارة الإقلال من تأثير المالك على المدير العام للفندق فإنها تحاول أن تجعل المكتب الإقليمى هو حلقة الإتصال بين المالك ومدير عام الفندق وبذلك ترسم بدقة مسئوليات التشغيل المحددة بالعقد .

**ووجهة نظر شركة الإدارة تتلخص فيما يلى :**

١ – إن ذلك يؤكد قيمة عقد الإدارة وجوهر نصوصه فى إشراف شركة الإدارة وسيطرتها على الإدارة ولذلك ترى أن يتم ذلك عن طريق مكتبها الإقليمى .

٢ – يمكن للمالك أن يمارس بعض التأثير على الفندق ، وأن يكون ذلك من خلال المكتب الإقليمى لشركة الإدارة فقط .

٣ – إن هذا الطريق يسمح لشركة الإدارة أن تحكم على قيمة مقترحات المالك قبل قبولها أو رفضها .

٤ - إن تأثير المالك مباشرة على مدير عام الفندق ، أو إذا إستقل المدير العام عن المكتب الإقليمى للشركة فأن ذلك يضعف سيطرة شركة الإدارة على الفندق ، ويدمر فاعلية شركة الإدارة ، ويتنافى وفحوى العقد .

والمالك ذو قوة المساومة القوية يستطيع أن يجرى تحولاً فى تلك العلاقة ليكسب سيطرة أكثر على التشغيل . إذ بواسطة موظفيه ذوى الخبرة فى تحليل التشغيل ورقابة إستثماراته ، يمكنه أن يناقش بحرية أكثر مع مدير عام الفندق نتائج التشغيل والحلول الممكنة لمشكلات التشغيل طالما أن المدير العام ينسق جهوده مع المكتب الإقليمى لشركة الإدارة .

## ٣ - الإتصالات بين المالك وشركة الإدارة :

إن وسائل الإتصال ونوعيتها التى تنشأ بين المالك وشركة الإدارة ذات أثر فعال فى العلاقة بينهما فترة سريان العقد . كما وأن دقة وسرعة هذه الإتصالات تؤدى إلى ثقة المالك ، خاصة وإذا قامت شركة الإدارة با يلى :

١ - إعلام المالك عن أعمال الفندق والعوامل التى تؤثر على الإنجاز .

٢ - تزويد المالك بتصورات واقعية للإيردات المستهدفة والمصروفات ، والسيولة النقدية ، والإستراتيجيات ، والبرامج التى تنفذها لتحقيق هذه التصورات أو شرح العوامل الإقتصادية والسوقية التى قد تؤثر على النتائج المقدرة.

٣ – تزويد المالك بالمعلومات عن الإنجاز بواسطة التقارير والبيانات الدورية في المواعيد المحددة وبالصورة المطلوبة .

٤ – إعلام المالك أولاً بأول بالمشكلات ، الإختلافات (الإنحرافات) عن الأرقام التقديرية والخطوات التى إتخذت لعلاج المشكلات والإنحرافات .

وإذا أخفقت شركة الإدارة فى تزويد المالك بالمعلومات الدقيقة أو الآراء الأمينة فى النواحى المتقدم ذكرها فإن المالك يفقد الثقة فى شركة الإدارة خاصة إذا ماحدث مايلى :

١ – إستمرار نتائج التشغيل فى الهبوط عن التقديرات المقدمة من شركة الإدارة .

٢ – تلقى المالك معلومات متعارضة من المدير العام للفندق مع تلك التى يتلقاها من شركة الإدارة .

٣ – تلقى المالك معلومات عن الفندق من طرف ثالث (مؤسسة إقراض – مؤسسة تجارية – زميل عمل – ضيف) قبل الحصول على المعلومات من شركة الإدارة . وللتغلب على ذلك فإن كل طرف يعين الشخص الذى يمثله فى تلقي المعلومات ، وإجراء المناقشات فى كل مايتعلق بالعقد .

ولكن سوف تستمر الصعوبات فى الإتصالات على الرغم من ذلك . ومن الضرورى أن يعمل الطرفان على إزالة أية شائبة من أجل المحافظة على الإتصالات الديناميكية بينهما . لما لذلك من تأثير فعال على مستقبل عقد الإدارة .

## إلتزامات وحقوق الإدارة الأجنبية قبل الملاك :

بعد عرض علاقات المالك مع شركة الإدارة بإيجاز ، فإن من المهم لتكملة الصورة التعرف على إلتزامات وحقوق الإدارة الأجنبية فى الصناعة الفندقية .

### الإلتزامات :

وتتضمن هذه الإلتزامات مايلى :

(أ) التسويق والترويج للفندق : حيث تشمل إلتزامات الإدارة الأجنبية تجاه الفندق القيام بالمجهودات الضرورية لضمان بيع خدمات الفندق وضمان حد أدنى من نسبة الأشغال ومن أهمها .

- دراسة السوق الخاصة بالفندق وتحديد نصيبه من السوق ونوعية النزلاء .
- تخطيط الترويج والإعلان للفندق على المستوى المركزى (الشركة الأم) وعلى المستوى اللامركزى (الفندق) ووضع خطة الإعلان والترويج .

(ب) إستخدام الإسم التجارى والعلامة التجارية للشركة المديرة : حيث أن ذلك يعطى للفندق ميزة فى السوق ، وهذه الميزة مرتبطة بسمعة هذا الإسم فى السوق العالمى والتى سبق أن كونها بما يقدمه من خدماته وماتم الإنفاق عليه من مصروفات إعلانية أعطت للاسم ميزة .

(جـ) الإدارة والهيكل التنظيمى : حيث أن شركة الإدارة ملزمة بتقديم نمط الإدارة والهيكل التنظيمى للفندق وهذا يمثل نقل للخبرة الدولية من الدول

المتقدمة وهو لايقل عن نقل التكنولوجيا . ويتضمن هذا الإلتزام مايلى :

- إختيار أنسب الكفاءات خصوصاً بالنسبة لمستوى الإدارة والوظائف الحاكمة فى الفندق (المكتب الأمامى والطعام والشراب) .

- تقديم التطوير المستمر لنمط الإدارة والهيكل التنظيمى للفندق .

- تقديم الإستشارات الإدارية اللازمة لمواجهة المشاكل المحلية .

- تقديم الخبراء اللازمين للتنظيم وكذلك توفير الخبرات الناقصة فى السوق المحلى لضمان المحافظة على مستوى الخدمات .

- تقديم الخدمات المركزية والتى تحقق خفضاً للتكلفة ورفع لمستوى الأداء (خدمات حجز ، شراء ، تحليل ، دراسات وبحوث تطوير ... إلخ) .

(د) خدمات الحجز التبادلى والحجز المركزى : حيث تقدم خدمة الحجز المركزى بواسطة الحجز المركزى للشركة الأم (المديرة) ومايحقق من سهولة الحجز للعملاء فى كافة أنحاء العالم .

(هـ) تحمل الخسائر المحققة من التشغيل : حيث تنص العقود على أن تتحمل الشركة المديرة للخسائر الناتجة عن التشغيل فترحل الخسائر فى حالة ما إذا تحققت للسنوات التالية لتخصم من أتعاب الإدارة التى تستحق فى السنوات التالية .

(و) الموازنات الرأسمالية وموازنات الدعاية والإعلان : حيث تقوم الشركة المديرة بتقديم هاتين الموازنتين للمالك قبل العمل بهما للحصول على

موافقته على المشروعات الجديدة وعلى برامج الدعاية والإعلان . ولكن حق المالك فى الإعتراض مشروط بأن يكون لأسباب منطقية لاتؤثر على مستوى إدارة الفندق .

(ز) إحترام وتنفيذ القوانين المحلية : حيث تلتزم الشركة بضرورة إحترام وتنفيذ القوانين المحلية ، خصوصاً قوانين العمل والتأمينات الإجتماعية وكذلك قوانين النقد الأجنبى والضرائب .

* **الحقوق :**

(أ) أتعاب الإدارة : حيث تتقاضى شركات الإدارة أتعاباً مقابل قيامها بإدارة الفندق فى حدود الإلتزامات السابق مناقشتها . وهى تتراوح عادة بين ١٥ – ٢٥٪ من مجمل ربح التشغيل . ومن أهم حقوقها ضرورة تحويل هذه الأتعاب للمركز الرئيسى للشركة .

(ب) المصروفات الجماعية : يحق للشركة تحويل نصيب الفندق من المصروفات الجماعية سواء كانت للدعاية أو الإعلان أو خدمات شراء أو خدمات إدارية أو بحوث أو تدريب أو أى خدمات تقوم بها الإدارة المركزية لشركة الإدارة فى بلدها الأصلى .

(جـ) الإدارة والتنظيم : تنفرد شركات الإدارة بتحديد نمط الإدارة التى تراه مناسباً وكذلك الهيكل التنظيمى دون تدخل من المالك أو من أى سلطة طالما تم ذلك فى ضوء قوانين البلد الموجود فيه الفندق .

(د) تعيين المدير : وهذا الحق مطلق لشركات الإدارة غير أنه يجوز أن يعترض المالك فى حالة إعتراض سلطات الدولة على شخص بعينه لأمور متعلقة بالدولة أو أمنها .

(هـ) حق الإستعانة بالخبراء والإستشاريين وتحديد أتعابهم وإختيارهم دون أى تدخل من المالك .

(و) حق الإشراف على تجهيز الفندق والإشراف على الإنشاء : وهذا الحق إستشارى ولكنه عملياً يكون حقاً مطلقاً لشركة الإدارة لأنه يتعلق بتشغيل وإدارة الفندق وهو حق منطقى يتناسب مع إلتزامات شركة الإدارة ، وبالطبع ليس فى صالحها المغالاه فى التجهيز والتأثيث .

(ز) حق تحديد الأوقات التى يزاول فيها المالك حقه فى الرقابة : وذلك لضمان تشغيل الفندق وإدارته دون أن يتعرض لأي تعطيل بسبب مزاولة المالك لحقه فى الرقابة والتفتيش . وهذا الحق منطقى لشركات الإدارة خاصة فى أوقات الضغط حتى لاينزعج النزلاء .

ويتضح مما سبق إلتزامات وحقوق الإدارة الأجنبية قبل ملاك الفنادق ويمكن تلمس هذه الحقوق والإلتزامات بصورة أكبر من خلال عرض سريع لمكونات عقد الإدارة ذاته .

## مكونات عقود الإدارة :

يوضح عقد الإدارة البنود الخاصة التى توضح حقوق إلتزامات كل من المالك "مالك أو مستأجر الفندق" والمدير "والذى يمثله شركة الإدارة" .

### (١) بناء الفندق وتجهيزاته من قبل المالك :

يوضح هذا البند تعهدات "المالك" بالمواصفات التى تم الإتفاق عليها من قبل "المدير" . ويتم فى هذه المرحلة توضيح مكونات الفندق بالتفصيل من غرف ومطاعم وردهات وصالات وقاعات للحفلات .. الخ. كما يتضمن أيضاً كافة التجهيزات اللازمة لتشغيل المبنى لأغراض فندقية .

وللأهداف سالفة الذكر ، يستخدم "المالك" على نفقته الخاصة المهندسين المعماريين والمقاولين والمهندسين وإخصائى الديكور وغيرهم من الإخصائيين والمستشارين بعد موافقة "المدير" المسبقة بالإضافة إلى موافقته على كافة تصاميم الفندق . وتخضع هذه التصاميم لموافقة "المدير" قبل مباشرة البناء . وعلى المدير أن يقدم للمالك المساعدة اللازمة فى هذا الشأن . ويلاحظ أن لايمكن إجراء أية تعديلات بواسطة "المالك" إلا بعد الحصول على موافقة مسبقة من "المدير" .

### الخدمات الفنية :

ويتضمن ذلك أنه على "المدير" أن يوفر "للمالك" الخدمات الفنية اللازمة لإفتتاح الفندق والتى تتضمن مايلى :

أ - إنتقاء وتدريب وتوجيه وإستخدام العمالة فى المراحل الأولى لتشغيل الفندق .

ب - القيام بالحملات الإعلانية للترويج وبرامج أخرى مماثلة لجذب النزلاء .

جـ - التفاوض على عقود إيجار وإمتياز وإستثمار للمكاتب والردهات فى الفندق .

د - إتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للحصول على كافة الرخص اللازمة للفندق.

هـ - شراء كافة لوازم الورق ومواد التنظيف والمواد الإستهلاكية والطعام والمشروبات .

و - القيام بكل مايلزم لإفتتاح الفندق بشكل لائق ، بما فيه ، دون تحديد أو حصر ، إجراء الترتيبات لإحتفالات الإفتتاح المناسبة .

وعادة مايقوم المالك بدفع جميع المصروفات اللازمة لتنفيذ الخدمات السابقة ولايتكبد "المدير" أية تكاليف دون موافقة "المالك" المسبقة . وعادة مايقدم المدير إلى المالك حساباً عن كافة المصاريف التى أنفقت على هذا البند بعد ٤ شهور من الإفتتاح .

## (٣) تاريخ الإفتتاح :

وهو تاريخ الإفتتاح الرسمى للفندق الذى يحدده المدير بعد أن يتأكد أن الفندق مكتمل إلى حد بعيد وأن المفروشات والمعدات ومعدات التشغيل قد تم تركيب أغلبها وبعد أن يكون تم الحصول على جميع الرخص اللازمة لتشغيل الفندق .

## (٤) مدة التشغيل بموجب الإتفاقية :

تحدد مدة التشغيل الأولية بموجب هذه الإتفاقية بعشرين (٢٠) سنة تبدأ بتاريخ الإفتتاح وتنتهى فى منتصف ليل ٣١ ديسمبر من السنة العشرين التى تلى تاريخ الإفتتاح .

## (٥) تشغيل الفندق :

تعين شركة الإدارة بموجب هذا العقد المدير كى يدير ويشغل الفندق خلال مدة التشغيل . وللمدير وحدة سلطة الرقابة والتقدير الشخصى فى تشغيل الفندق وتوجيه عملياته . وتشمل هذه السلطة تحديد سياسة القوى العاملة والسياسة المالية مع الشركات التى تصدر البطاقات الإئتمانية Credit Cards بالإضافة إلى قواعد تسجيل وقبول النزلاء وسياسة الضيافة والترفيه والطعام والشراب وتأجير المساحات التجارية فى الفندق هذا بالإضافة إلى إتخاذ الإجراءات الخاصة بالترويج والدعاية للفندق .

ويجوز للمدير أن يشترى البضائع واللوازم من شركة الإدارة أو أى من الشركات التابعة لها طالما أن أسعارها وشروطها منافسة لأسعار وشروط البضائع والخدمات المماثلة المتوفرة لدى الغير ، كما يستطيع المدير أيضاً الاستعانة بشركة الإدارة أو أى منها للعمل كمستشار ولتأدية الخدمات الفندقية طالما كانت أسعارها منافسة .

وعلى المدير أن يشغل الفندق وكافة مرافقة وأنشطته بأسلوب الإدارة المناسب للشركة الأم وعلى حسب درجة الفندق خمس نجوم – أربع نجوم ... وهكذا .

### (٦) علاقة المدير بالمالك :

عندما يمارس المدير نشاطه فهو يتصرف كوكيل للمالك agent وليس شريكاً له . ويجب أن يكون ذلك واضحاً فى كافة تعاملات المدير مع جميع الجهات . وأى إلتزامات مالية تنشأ نتيجة ذلك تكون لازمة للمالك وحده ولكن يكون "المدير" مسئولاً عن أى من تلك الإلتزامات بسبب إدارته وإشرافه توجيهه وتشغيله للفندق لحساب المالك . هذا مع ملاحظة أن جميع موظفى الفندق يعتبرون موظفين لدى المالك وليس لدى المدير .

### (٧) تحمل نفقات التشغيل :

يعمل "المدير" فى تأدية واجباته خلال مدة التشغيل فقط لحساب المالك ، ويتحمل المالك دون سواه كافة النفقات التي يتكبدها المدير فى تأدية واجباته .

### (٨) الإعلان :

يتخذ المدير التدابير ويتعاقد بشأن أعمال الإعلان والترويج التى يراها لازمة لتشغيل الفندق ، ويعلن عن الفندق كجزء من شبكة شركة الإدارة . وعادة مايستفيد الفندق دون أن يتحمل المالك تكاليف إضافية من البرامج الإعلانية لشركة الإدارة الأم والخاص بجميع الفنادق والموتيلات التى تملكها أو تديرها شركة الإدارة .

### (٩) الخدمات المركزية :

على المدير أن يتعاون مع شركة الإدارة الأم على أن توفر للفندق ونزلائه حق الإستفادة التام من نظام الحجز المركزى الخاص بشركة الإدارة الأم .

### (١٠) رأس المال العامل والحسابات المصرفية :

يقدم المالك إلى المدير مبلغاً محدداً كرأس مال عامل قبل إفتتاح الفندق وأثناء الإفتتاح ، وتودع جميع الأموال التى يتسلمها المدير بما فيها رأس المال العامل الذى يقدمه المالك فى حساب خاص أو حسابات خاصة تحمل إسم الفندق وذلك فى بنك يختاره المالك ويوافق عليه المدير . وبالإضافة إلى هذا الحساب يجوز فتح حساب آخر لإحتياطى الإستبدالات والتغييرات للأثاث والمعدات . ويكون هذين الحسابين تحت رقابة المدير المطلقة . وتوقيع الشيكات ومستندات السحب الأخرى فقط من قبل ممثلى المدير ، شرط أن يكون هؤلاء المثلون مؤمن عليهم بطريقة أو بأخرى .

### (١١) الدفاتر والسجلات والكشوفات :

يجب على المدير أن يمسك لحساب المالك دفاتر حسابات كاملة وملائمة وسجلات أخرى تعكس نتائج تشغيل الفندق وفقاً لنظام الحسابات الموحد أو أى تعديل له والمعتمد لدى "الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات" فى الولايات المتحدة وكندا . وبإستثناء الدفاتر أو السجلات التى يجوز حفظها فى مركز شركة الإدارة الأم ، أو فى أى مكان آخر مناسب تبعاً لإعتماد نظام "الخدمات المركزية" فإن

دفاتر الحساب وجميع السجلات الأخرى التى تتعلق بتشغيل "الفندق" أو تعكس هذا التشغيل تحفظ بإستمرار بحيازة المدير ولكنها تكون فى متناول المالك وممثليه فى كافة الأوقات المعقولة للكشف عليها ومعاينتها ومراجعتها .

وعلى المدير أن يسلم المالك لدى أو قبل نهاية كل شهر ، أو كل مدة حسابية أخرى يستعملها المدير فى حساب عمليات الفندق كشفاً بالأرباح والخسائر يبين نتائج تشغيل "الفندق" عن الشهر السابق مباشرة أو عن أية مدة حسابية أخرى . وعادة مايتم تسليم المالك كشفاً بالأرباح والخسائر مصدقاً من قبل مراجع أو مدقق الحسابات الخارجى يبين نتائج عمليات الفندق خلال السنة المالية وربح التشغيل الإجمالى إن وجد عن تلك السنة وذلك خلال تسعين (٩٠) يوماً بعد نهاية كل سنة مالية .

## (١٢) أتعاب المدير وحقوق المالك :

يدفع المالك للمدير أتعاباً مالية عن كل سنة لقاء الخدمات المقدمة من المدير تتضمن :

أ - أتعاب أساسية كنسبة من الدخل الإجمالى للفندق عن كل سنة مالية .

ب - أتعاب حافزة كنسبة من ربح التشغيل الإجمالى .

## (١٣) إحتياطى الإحلال والتغيير والإضافة للأثاث والمعدات :

يتم خصم أقساط شهرية من الدخل الإجمالى عند إحتساب ربح التشغيل

الإجمالى كى يتم إستبدال الأثاث والمعدات ويتم تجميع هذه المبالغ فى حساب لعمليات الإحلال . ويمكن للمدير أن يضيف أى مبالغ أخرى إلى هذا الحساب بحيث لايتعدى إجمالى الحساب ٣,٥٪ من الدخل الإجمالى للسنة المالية المذكورة .

## (١٤) الإصلاحات والصيانة والتحسينات الرأسمالية :

يتم تمويل هذه الإصلاحات والتحسينات من رأس المال العامل الذى يقدمه المالك ويجوز للمدير أن ينفق على هذا البند (فى حدود نسب معينة) للحفاظ على الفندق إذا كان المبلغ كبيراً ويؤثر على ربح التشغيل فى السنة التى تم الإنفاق فيها . كما يجوز للمالك أيضاً - من وقت لآخر - إجراء مثل هذه الإصلاحات على نفقته الخاصة عملاً بتوصيات المدير .

## (١٥) التأمين :

يتحمل المالك تكاليف التأمين خلال فترة إنشاء الفندق وتأثيثه وتجهيزه بحيث يحمى المالك شركة الإدارة من الأخطار أو الضرر الناجم أثناء إنشاء الفندق وتأثيثه وتجهيزه وإعداده للإفتتاح وذلك بمبالغ إجمالية لاتقل عن تسعين (٩٠٪) من مجموع تكاليف الإستبدال . ويجوز للمدير وبناء على طلب المالك أن يوفر له فرصة لتخفيض تكاليف التأمين والضمان من خلال الإشتراك مع ممتلكات الشركة الأم الأخرى ببوالص ضمان شاملة .

**(١٦) ضرائب القيم المنقولة وغير المنقولة :**

يقوم المالك بسداد كافة الضرائب والرسوم على الأموال العقارية والأموال المنقولة وضرائب الدخل وكذلك أى ضرائب مفروضة على الفندق . وفى حالة تخلف المالك عن دفع أى من هذه الضرائب يقوم المدير بدفعها وتخصم قيمتها من حسابات الفندق فوراً . ويحق للمالك الإعتراض على صحة تلك الضرائب والرسوم شرط ألا يمس هذا الإعتراض من حقوق المدير .

**(١٧) إستعمال إسم شركة الإدارة :**

يتم إستخدام إسم شركة الإدارة "شيراتون أو هيلتون" بعد توقيع عقد الإدارة مع الشركة المعنية وكذلك أية علامات تجارية أو رموز أو إشارات أو شعارات أو خصائص مميزة بشركة الإدارة . أما إذا تم إلغاء عقد الإدارة فلا يمكن إستخدام إسم شركة الإدارة أو إشارتها بعد ذلك .

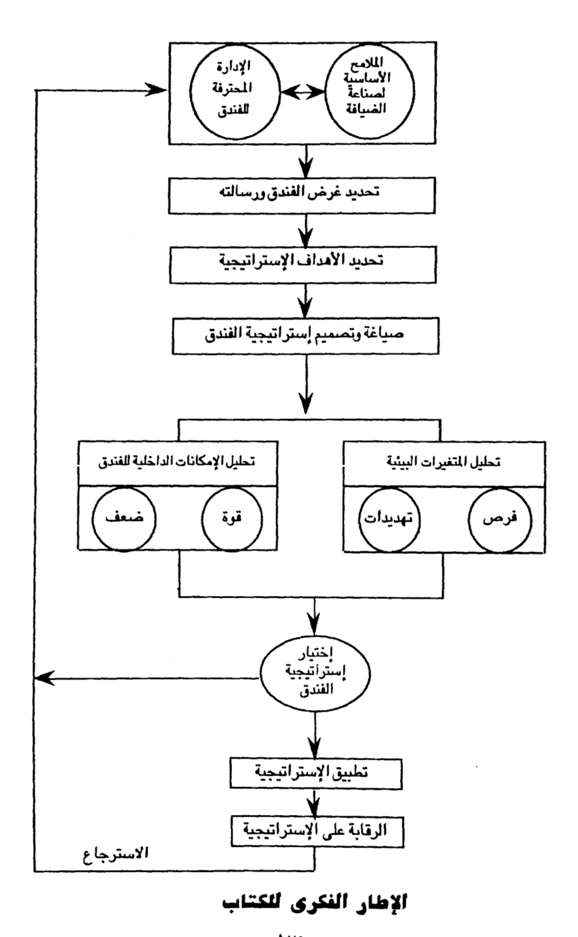
ويلاحظ أنه لايحق للمالك أن يصرح فى أى تدبير مقترح للأموال أو لأى مشترك فى عرض إستثمار خاص أو عام أن المدير أو شركة الإدارة أو أى من الشركات التابعة لها مسئولون بأى شكل حاضراً أو مستقبلاً عن إلتزامات المالك بموجب التدابير المالية المذكورة أو أنهم سيشتركون فى عرض الإستثمار المذكور . كما لايحق للمالك إستعمال إسم شركة الإدارة بأية حال فى التدابير المالية المقترحة أو لأى ممول أو مشارك فى عرض الإستثمار . ونظراً لحساسية هذا الموضوع تلجأ شركات الإدارة إلى وضع قيود صارمة للحيلولة دون تورطها فى إجراء التدابير المالية اللازمة من خلال ما يلى :

١ – قبل أن يتم التوقيع على التدابير المالية ، على المالك أن يعرض على المدير هوية الممول المقترح . ويحق للمدير أن يبلغ الممول المقترح عن العلاقة القانونية القائمة بين شركة الإدارة والشركات التابعة لها وبين المالك حيث أن شركة الإدارة والشركات التابعة لها لايقدمان أية ضمانات لإعطاء المالك التمويل المطلوب.

٢ – قبل طباعة أى نشرة تتعلق بعروض التمويل سواء الخاصة أو العامة على المالك أن يزود المدير بنسخة من النشرة المذكورة . وعلى المدير حق الإمتناع عن منح هذه الموافقة إذا كانت البيانات الواردة قد تؤدى إلى تضليل ما بالنسبة للعلاقة القانونية بين المدير والمالك .

تلك هى مكونات عقد الإدارة . وقد روعى فى عرضها البعد عن المصطلحات القانونية والذى عادة ما يميز المواد والبنود القانونية . ويأمل المؤلف أن توضح هذه المكونات صورة مبسطة لحقوق وإلتزامات الملاك قبل شركة الإدارة بما يمنع صياغة هذه البنود بطريقة تجعل عقد الإدارة عقد غير متوازن وهى السمة التى يلصقها كثير من رجال الفندقة على عقود الإدارة الفندقية ، حيث عادة ماتصيغ شركة الإدارة العقد بطريقة تضمن حقوقها أمام ملاك الفنادق .

وبعد عرض الملامح الأساسية لصناعة الضيافة وضرورة إعتمادها على الإدارة المحترفة المتمثلة فى الاستعانة بالإدارة الأجنبية بأنماطها وعقودها المختلفة ، يتعرض المؤلف بعد ذلك بالتفصيل لممارسات الإدارة المحترفة للفندق فى ضوء الإطار الفكرى التالى :

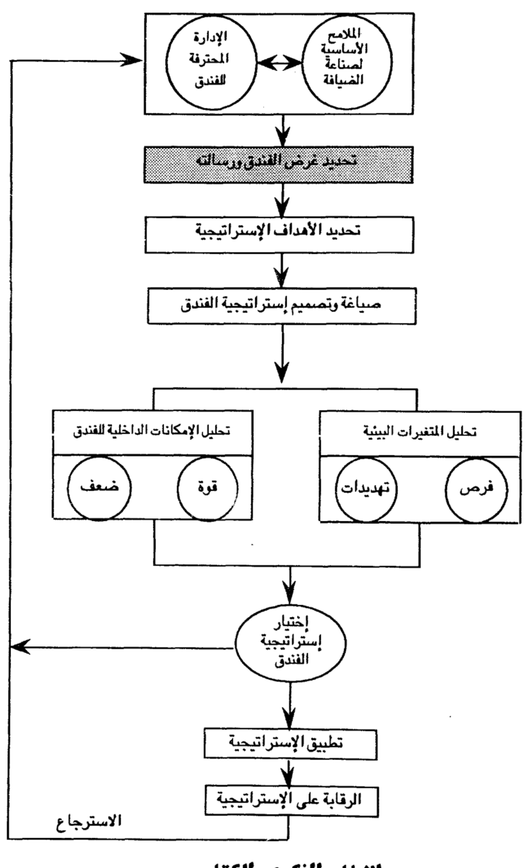



**الإطار الفكرى للكتاب**

## أسئلة :

(١) إذا أردت أن تنشأ مشروع فندقى أو سياحى خاص بك فأى أشكال عقود الإدارة تفضل ؟ ولماذا ؟

(٢) إذا اخترت التعامل مع إدارة أجنبية لإدارة مشروعك الفندقى فما هى الأسباب التى تدفعك لذلك ؟ وما هى أهم التزاماتك تجاه هذه الإدارة ؟ وما هى أهم التزاماتها ؟




**الإطار الفكرى للكتاب**



# الفصل السادس

# تحديد غرض ورسالة الفندق

## الموقف الأول

سؤال: هل يمكن أن تدلنى على الطريق الذى سوف أسلكه من هنا؟

جواب: إن هذا يعتمد عليك، إذ لابد أن تحدد الجهة التى تقصدها

"لويس كارول"

## الموقف الثانى

"إذا وجد الإنسان نفسه فى النار فمعنى ذلك أنه إنحرف وسار على غير هدى، ولكى يتحاشى ذلك – أى يدخل الجنة – فلابد أن يكون له مسلك محدد وطريق واضح ومستقيم"

"برنارد شو"

## الموقف الثالث

"إن وظيفتى هى التأكد من أن هناك إستراتيچية واضحة للمنظمة وأن كل فرد يتبع هذه الاستراتيچية فى عمله وينفذها"

"رئيس مجلس إدارة شركة نيسان اليابانية"

## الموقف الرابع

"إن ما حققناه كان نتيجة تخطيط لمدة ٤ شهور، فتصوروا ماذا كان سوف يحدث إذا كان التخطيط قد تم لمدة ٤ سنوات"

"الجوهرى مدرب فريق مصر لكرة القدم فى كأس العالم"

تشير المواقف السابقة إلى عملية تصميم وبناء إستراتيچية للفندق وأهميتها والتى تتضمن أولاً تحديد إتجاه واضح للفندق ونهايات Ends يرغب الفندق فى تحقيقها والوصول إليها وهذا يسهل كثيراً من تحديد الوسائل Means أو المسارات (الاستراتيچيات) اللازمة لتحقيق هذه النهايات أو الأهداف، وهذا ما يوضحه الموقفان الأول والثانى. أما الموقف الثالث فيوضح المكانة التى تحتلها عملية صياغة وتصميم إستراتيچية الفندق بحيث يسهل بعد ذلك على الأفراد إتباع هذه الإستراتيچية لتحقيق الأهداف. أما الموقف الرابع فيوضح ضرورة وجود إستراتيچية وأهمية ذلك فى تحسين الأداء.

وعلى هذا يتناول هذا الجزء عملية صياغة إستراتيچية الفندق والتى تبدأ بتحديد إتجاه الفندق فى المستقبل من خلال تحديد مجال نشاط هذا الفندق وغرضه ورسالته وأهدافه الاستراتيچية. ويلى ذلك تحليل المتغيرات البيئية التى يعمل فيها الفندق وما إذا كانت هذه المتغيرات تمثل فرصاً أو تهديدات ثم تحليل إمكانيات الفندق الداخلية وبيان ما إذا كانت تمثل أوجه قوة أو مصادر ضعف. والخطوة الأخيرة هى إختيار الإستراتيچية المناسبة فى ضوء الأهداف وفى ضوء التحليلات السابقة .

## التفكير فى المستقبل

بدأ التفكير فى إدارة مستقبل المنظمات يسيطر على نظرية الإدارة منذ بداية الحرب العالمية الثانية. حيث أدت صعوبات الحرب وتعقدها إلى ظهور الحاجة إلى متخصصين فى عديد من العلوم والمعارف لمساعدة متخذى القرارات الحربيين.

وقد بدأ هؤلاء فى التفكير فى المشاكل الحالية سائلين أنفسهم "ماذا بعد؟ أو ما يطلق عليها بالانجليزية What if?" . وللإجابة على هذا السؤال فإن ذلك قد تطلب التفاعل والتعاون بين عديد من المتخصصين فى الإجتماع، علم البيئة، علم السياسة، علماء الإستراتيجية العسكرية... إلخ. وقد أدى ذلك إلى توليد مجموعة من الإحتمالات والبدائل لحل هذه المشاكل. وقد أدى مدخل توليد الاحتمالات البديلة هذا إلى النظر بصورة أفضل للمستقبل.

وتلى نجاح هذا الأسلوب المعتمد على تداخل أكثر من علم وتخصص فى النظر إلى المستقبل فى الحرب إلى دخوله فى مجال إدارة الأعمال. وتوسع بعد ذلك من خلال إستخدام النماذج الرياضية وبناء النماذج والمحاكاة... الخ، حيث أصبحت المنظمات غير الحربية تتعدى بتفكيرها وتخطيطها السنة الواحدة إلى ثلاث أو خمس أو عشر سنوات.

وتعتبر شركة راند الأمريكية رائدة هذا المجال الخاص بالمستقبل والذى يعتمد على دراسة وبناء إحتمالات المستقبل من خلال الاتجاهات الحالية حيث تعتبر الشركة أول من اهتم بدراسة المستقبل فى الصناعة من خلال سيناريوهات عديدة والذى تطور بعد ذلك إلى ما يسمى "بالتخطيط الاستراتيجى" حيث تبعها شركات عديدة فى هذا المجال.

وإذا كانت هناك ثلاث مراحل للمجتمعات وهى المرحلة الأولى والتى إعتمدت على "الزراعة والصيد" ثم المرحلة الثانية وهى مرحلة "التصنيع" فإن المرحلة الثالثة هى مرحلة الخدمات. وتعتبر صناعة الضيافة صناعة خدمة، غير أن الملفت للنظر

عدم وجود أقسام للتخطيط الاستراتيجى فى شركات الفنادق الكبرى وهذا يعتبر شئ غريب حيث أن هذه الصناعة من أوائل الصناعات التى تحتاج إلى إدارة المستقبل(١).

ويلاحظ أن أولى خطوات التفكير المستقبلى هو أن نسأل أنفسنا نحن أصحاب أو مديرى الفندق من نحن؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وتتمثل الاجابة على السؤال السابق فى تحديد رسالة الفندق والغرض الرئيسى الذى قام من أجله.

## السؤال العام الذى يحتاج إلى إجابة واضحة

سيتم التركيز فى هذا الفصل على تحديد وصياغة غرض الفندق ورسالته الأساسية التى قام من أجلها وتحديد مجال النشاط الذى سيعمل فيه . وفى الحقيقة يمكن تصور هذه المشكلة أكبر لو تخيلنا فندق جديد فى بداية حياته وينوى العمل فى مجال فندقى محدد وعليه أن يقوم بالإجابة على السؤال الهام وهو "ما هو المجال الذى سيتم الاستثمار فيه؟. ولابد أن يحدد هذا المجال بطريقة واضحة ومحددة تميز الفندق عن غيره. وعلى هذا فإن غرض الفندق أو رسالته Mission هى عبارة عن غرض الفندق الرئيس والفريد والذى يميزه عن غيره من المنظمات الفندقية التى تعمل معه فى نفس المجال والذى يحدد أيضاً مجال عمليات الفندق فى شكل منتجات أو خدمات تقدم وأسواق يتم خدمتها(٢).

---

(١) Jerome J. Vallen & James R. Abbey, **Op.cit.**, p. 278.

(٢) John A. Pearce, "The Company Mission as a Strategic Tool", **Sloan Management Review**, Spring, 1982, pp. 15-24.

"The Company Mission is defined as the fundamental, unique purpose that sets a business apart from other firms of its type and identifies the scope of its operations in product and market terms" [Pearce & Robinson, 1988, P. 73]

وعلى هذا تعتبر عملية تحديد مجالات النشاط التى سوف يعمل فيها الفندق ويركز مجهوداته فيها أولى خطوات عملية الإدارة العلمية المحترفة وهناك عدة أسئلة تثار وهى:

(١) هل سيركز الفندق على مجال نشاط واحد أم سينوع أنشطته؟ مثلاً هل سيركز على عمليات الفندق التقليدية أم بالإضافة إليها سيدخل إلى عالم فنادق المصايف؟

(٢) ما هى أنواع المنتجات والخدمات وأنواع التكنولوچيا وأنواع العمليات التى يحتاجها الفندق ولماذا؟

(٣) ما هى حاجات العملاء التى سيحاول الفندق أن يقوم بإشباعها؟

ولابد أن تجيب إدارة الفندق على التساؤل التالى: "من نحن وإلى أين نتجه؟" ويمكن الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الخبرة الماضية، ووضع الفندق الحالى، نظرة الإدارة فى المستقبل، الفرص أو التهديدات التى تلوح فى الأفق، وأخيراً رأى الإدارة العليا فى موقف الفندق فى الأجل الطويل.

كما يجب على الإدارة الإجابة على التساؤل التالى أيضاً وهو: "ما هو مجال أو مجالات النشاط التى يعمل فيها الفندق حالياً ومستقبلاً؟. وهذا يعتمد بصفة أساسية على المستهلك.

## المستهلك وتحديد مجال النشاط

ينادى دركر(١) - وهو من الأسماء التى تحظى بإحترام كبير فى مجال الإدارة - أن فشل الإدارة فى الإجابة على السؤال الخاص بتحديد "ما هو مجال النشاط التى تعمل فيه المنظمة أو الفندق؟. فى الوقت المناسب وبدقة متناهية يعتبر من أهم أسباب فشل المنظمات وإنخفاض أدائها وعندما يكون مجال النشاط أو مجال عمل الفندق غير مفهوم بدقة ووضوح، فإنه يصعب عليه إيجاد أساس قوى يتم بناءاً عليه صياغة أهداف الفندق واستراتيچياته. فإذا كان الإتجاه غير محدد فيصعب إتباع طريق محدد للوصول إلى هذا الإتجاه وعلى هذا فإن مجال النشاط لا يتحدد من اسم الفندق أو من واقع قانونه أو من خلال وضعه فى السوق، إنه يتحدد بناء على الرغبات التى يشبعها للمستهلكين أو العملاء عندما يشترون منتجات أو خدمات الفندق. وعلى هذا فإن إشباع العميل هو غرض ورسالة كل منظمة To Satisfy The Customer is the mission and purpose of every business وبالتالى فإن الإجابة على السؤال الخاص بتحديد مجال النشاط يجب أن تكون من خارج الفندق أى من خلال وجهة نظر العملاء والسوق. إن ما يراه المستهلك ويعتقده فى أى وقت يجب أن يقبل بواسطة الفندق كحقيقة موضوعية.

---

(١) Peter F. Drucker, **Management**, (New York: Harper & Row, 1974), PP. 77-79.

ويستمر دركر فى تدعيم هذه النقطة حيث خلص إلى أنه لا يوجد منتج أو حتى منظمة ذات أهمية خاصة لدى المستهلك... إن المستهلك يريد أن يعرف فقط المنتجات أو الخدمات التى ستقدم له فى المستقبل. إن كل ما يهمه هو القيمة التى يحصل عليها من شراؤه هذا المنتج أو هذه الخدمة. ولهذا السبب وحده، فإن أى محاولة جادة للإجابة على السؤال الخاص بتحديد المجال الذى سوف يعمل فيه الفندق يجب أن تبدأ بالمستهلك، وكذلك الحقائق التى يؤمن بها وموقفه وسلوكه وتوقعاته وأخيراً قيمة التى يؤمن بها.

## الأبعاد الخاصة بتحديد مجال النشاط

توصل أبل إلى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية تحدد مجال النشاط التى تعمل فيه أى منظمة (فندق) وهم:(١)

(١) مجموعات العملاء Customer groups أو من هم Who العملاء الذين سيتم إشباعهم؟

(٢) الحاجات والرغبات Customer needs أو ما هى What الحاجات والرغبات التى سيتم إشباعها؟

(٣) أنواع التكنولوچيا Technologies المستخدمة فى إشباع الحاجات أو كيف How سيتم إشباع الحاجات؟

---

(١) Derek. F. Abell, **Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentic-Hall, 1980), P.169.

ويلاحظ أن الأبعاد الثلاثة مرتبطة مع بعضها، حيث أن القرار الخاص بتحديد المجال أو النشاط التى سيعمل فيه الفندق هو عبارة عن إختيار مشترك للتكنولوچيا التى سوف تستخدم فى إنتاج خدمة أو منتج ذو قيمة معينة لإشباع مجموعة محدودة من العملاء. إن العملية ليست مجرد ما هو المنتج الذى سيتم إنتاجه ولا هو تحديد الصناعة التى سيتم التركيز فيها، إن المنتجات المقدمة والأسواق التى سيتم خدمتها هى عبارة عن ناتج لعملية تحليل مستفيضة وجادة وأخيراً إختيار:

- من الذين سيتم إشباع حاجاتهم Whom to satify؟
- ماذا سيتم تقديمه لهم What to satisfy؟
- كيف ستتم عملية الانتاج لتحقيق هذا الإشباع How to Produce the Satifaction؟

ويلاحظ أن المزيج النهائى لهذه الإختيارات أو الأبعاد الثلاثة مجتمعة تمثل الإجابة على السؤال الخاص بتحديد ما هو مجال النشاط الذى سيعمل فيه الفندق. ولابد أن القارئ قد أدرك أن إختيار مجال النشاط يعتمد فى تحديده على العوامل الخارجية أكثر من إعتماده على الظروف الداخلية للفندق.

## ما هو مجال نشاط الفندق فى المستقبل؟

إن آجلاً أم عاجلاً فإن الإجابة على السؤال الخاص بتحديد مجال عمل

الفندق ستصبح متقادمة. وعلى ذلك فإن المديرين يجب أن يراجعوا هذه الإجابة باستمرار وأن يضيفوا عليها «وما هو مجال عمل الفندق فى المستقبل؟" وهذا يجعل المدير مشغول دائماً فى وضع الفندق فى المكان الصحيح فى ضوء التغيرات المستمرة التى تحدث فى بيئة الفندق. وعلى هذا فالمدير الاستراتيچى الناجح لا يجب أن ينتظر حتى تحدث كارثة ويفاجأ بتحول مستهلكيه عن سلعته لأنها أصبحت لا تشبع حاجتهم بل عليه أن يحاول التفكير والإجابة على الأسئلة التالية:

(١) ما هى حاجات ورغبات الضيوف غير المشبعة حالياً وفى المستقبل القريب؟

(٢) كيف ستتغير متطلبات العملاء الحاليين؟

(٣) ما هى التطبيقات الجديدة والتى من الممكن أن تخدمها المنتجات والخدمات الحالية؟

(٤) ما هى أنواع التكنولوچيا الجديدة التى يمكن أن تستخدم لإشباع الحاجات والرغبات ولأى مجموعة من العملاء؟

(٥) ما هو تصرف ورد فعل المنافسين وكيف سيؤثر ذلك على إستراتيچية الفندق؟

(٦) ما هى أفكار المنتجات الجديدة والامكانيات التكنولوچية الجديدة التى يمكن تحويلها إلى فرصة أو نشاط عمل جديد للفندق؟

(٧) ما هى حاجات ورغبات العملاء ومجموعات العملاء التى سوف يقوم الفندق بخدمتها؟

(٨) هل ستؤثر أوجه الأنشطة الجديدة على شكل الفندق؟ بمعنى هل سيصبح فندق ذو أنشطة متنوعة؟ وما هو شكل هذا التنوع هل مرتبط أو غير مرتبط؟

(٩) ما هى مجالات النشاط التى ستظل كما هى وما هى أوجه النشاط التى ستتوقف؟

وخلاصة القول أن مهمة الإدارة فى المنظمات الناجحة هى التركيز والاستمرارية فى بلورة وتطوير الانشطة اللازمة برسم مستقبل واتجاه الفندق. وهذه الأنشطة تعتمد على التفكير المتعمق والخاص بتحديد أوجه النشاط الحالية وكذلك تطلعات الفندق مستقبلاً والفرص التى تفرزها الظروف البيئية والتى تفتح مجالات جديدة أمام هذا الفندق. إنها تعتمد أيضاً على ما سيتم عمله ومتى يتم الإنتقال إلى مجال جديد وبالتالى إعادة تحديد مجال النشاط الذى يعمل فيه الفندق.

## هل يتم تحديد غرض الفندق ورسالته بطريق عامة أم بطريقة ضيقة؟

يوضح الواقع العملى للمنظمات أن هناك إجابات عديدة سبق طرحها والخاصة بتحديد "من نحن، ماذا نعمل، وإلى أين نتجه." تتراوح بين التحديد الضيق والتحديد الواسع أو العام لغرض المنظمة. فالغرض قد يكون عام على أساس أنه يتضمن مجموعة من المنتجات أو الخدمات التى يتم تقديمها،

الصناعات التى يعمل فيها الفندق، مجموعات العملاء الذين يتم خدمتهم، أنواع التكنولوجيا المستخدمة، الرغبات التى يتم إشباعها. وبالعكس يكون الغرض محدد بطريقة ضيقة إذا كان هناك تحديد لمجال أنشطة الفندق من مجال محدد. وتوضح التفرقة التالية الفرق بين تحديد مجال المنظمة أما بطريقة واسعة أو بطريقة ضيقة.

| تحديد المجال | بطريقة واسعة | بطريقة ضيقة |
|---|---|---|
| | أجهزة التسلية المنزلية | أجهزة الأستريو |
| | الأثاث | صناعة الكراسى المكتبية |
| | **الضيافة** | **فندق خمس نجوم** |
| | النقل الجوى | طائرات النقل بين المدن |
| | النشر | الكتب الجامعية |

ويلاحظ أن التفرقة بين الطريقتين نسبية، فقد يكون تحديد مجال العمل الخاص بأجهزة التسلية المنزلية غرض واسع جداً لمنظمة تعمل فقط فى إنتاج أجهزة الأستريو ولكنه مناسب جداً لمنظمة أخرى تقوم بتصنيع أجهزة التليفزيون، أجهزة الأستريو، أجهزة الراديو، وأجهزة الڤيديو. وعلى هذا فالمهم فى طريقة تحديد المجال أن يكون مناسباً ومعبراً فعلاً عن إمكانيات الفندق وما يقوم به فعلاً حالياً وإذا استدعى الأمر فيستطيع الفندق تعديله إذا حدث ما يبرر ذلك.

ويلاحظ أن لكل مدخل من المدخلين مخاطرة، فالتحديد الضيق لمجال عمل الفندق يؤدى إلى تضيق محيط الرؤية المتاح أمام الفندق لدرجة قد تخفى عنه الفرص والتهديدات التى قد تظهر فى الأسواق القريبة منه جداً وهذا يعرقل نمو الفندق فى المستقبل. وفى المقابل فإن التحديد الواسع جداً للمجال الذى يعمل فيه الفندق من خلال لغة غامضة ومبهمة قد تؤدى إلى طمس معالم شخصية الفندق وكذلك مجال العمل الذى يعمل فيه حالياً ومستقبلاً. فمثلاً صياغة غرض المنظمة على أنه "توفير إحتياجات الطعام للدولة" ليس له أى معنى يعبر عن إتجاه المنظمة أو شخصيتها. فهو قد يعنى أن نشاط المنظمة هو أى شئ منذ زراعة القمح أو تشغيل معمل لتعليب الخضروات إلى إدارة سوبر ماركت أو مطعم لتقديم اللحوم. وعلى هذا فكلما اسخدمت الكلمات العامة والواسعة فى تعريف وتحيد مجال النشاط كلما قل التركيز فى التوجه إلى مجموعة معينة من العملاء، إشباع رغبات محددة، إستخدام تكنولوجيا مناسبة وبالتالى أنواع المنتجات التى سيتم تقديمها.

وعلى هذا يلاحظ أن التحديد الدقيق لغرض المنظمة يفيد فى بلورة وتحديد إتجاه واضح وطويل الآجل للفندق، بالإضافة إلى وجود أساس لتوجيه قرارات الإدارة فى شكل جماعي ومحدد. والإجابة الواضحة على السؤال الخاص بتحديد مجال النشاط حالياً ومستقبلاً يعمل على تحاشي التخبط فى أكثر من إتجاه فى نفس الوقت بالإضافة إلى تحاشى عدم معرفة أو عدم إتباع أى إتجاه على الإطلاق. وعندما لا يكون لدى الإدارة رؤيا واضحة عما يجب أن يتم إنجازه داخل الفندق وما هو شكل هذا الفندق فى المستقبل، فإن قراراتها وأعمالها سوف تغلق

المسار المستقبلى للفندق. وتوضح الأمثلة التالية مجموعة من الصياغات التى تم نقلها حرفياً من سجلات المنظمات الناجحة والتى توضح أغراض هذه المنظمات ومجالات النشاط التى تعمل فيها.

## أمثلة توضح كيف تحدد المنظمات أغراضها والمجالات التى تعمل فيها

توضح الصياغات الحرفية التالية الأغراض ومجال النشاط التى تعمل فيها المنظمات الناجحة والتى تم نقلها حرفياً من واقع سجلات هذه المنظمات[1].

(١) د. عبدالحميد مصطفى أبو ناعم، **الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجى الناجح**، (القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٥). ص١٢٥ - ١٢٧.

Hershy Foods Corporation

**إن الغرض الأساسى للشركة هو أن تصبح من أكبر الشركات متعددة (متنوعة) الأنشطة فى مجال الصناعات الغذائية** a major diversified Food Company **ولتحقيق هذا الغرض فإن الشركة سوف تتبع أربعة مداخل وهى:**

**(١) الإستفادة من فرص النمو المتاحة أمام منتجات الشركة وأسواقها الحالية.**

**(٢) إدخال منتجات جديدة باستمرار ذات قيمة ومنفعة حقيقة للعملاء.**

**(٣) التوسع فى عمليات توزيع منتجات الشركة محلياً وعالمياً.**

**(٤) إمتلاك أو الإندماج مع المؤسسات القوية فى نفس المجال.**

**وسيتم إتباع هذه المداخل فى ضوء الإمكانيات والتسهيلات المادية للشركة. والمبدأ الأساسى الذى ستحرص عليه الشركة هو جذب عملائها ومستهلكيها من خلال تقديم المنتجات والخدمات لهم على أرقى مستوى من الجودة.**

General Motors

**إن الغرض الرئيسى للشركة هو تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية بحيث تحقق:**

- **قيمة عالية وإشباع حاجات معينة لدى العملاء أو المستهلكين.**
- **إشباع مادى ومعنوى للعاملين داخل المنظمة.**
- **عائد مادى مرتفع للمساهمين يفوق الاستثمارات المثيلة.**

Zale Corporation

**إن مجال عملنا ينحصر فى تجارة التجزئة. وتعتبر تجارة التجزئة نشاط موجه بالمستهلك. ونحن ندرك أن وجود نشاطنا هذا وإستمراره بنجاح يعتمد على كيفية تنفيذ مسئولياتنا لمواجهة رغبات وإحتياجات المجموعات الرئيسية التالية:**

**إن أولى مسئولياتنا هى تجاه عملائنا، فبدونهم لا نجد مبرراً لوجودنا، فنحن نحاول جاهدين أن نرضى ونشبع رغبات مجموعات عديدة من العملاء، بإلتزام وجدية وإحتراف. إن مفهومنا للقيمة التى يحصل عليها العميل من التعامل معنا تعتمد على تقديم السلع والخدمات التى يطلبها وبجودة مرتفعة، بسعر منافس، وأخيراً من خلال خدمة على أرقى مستوى.**

أما مسئوليتنا الأخرى فهى تجاه مساهمينا. فإن هدفنا تحقيق أعلى معدل على الأموال المستثمرة من خلال النمو المستقر للربح والإدارة العلمية لأصول المنظمة. إن تحقيق هذا الهدف المالى، بالإضافة إلى سجل الإدارة المشرف يمثل مدخلنا للتأثير على تعظيم القيمة السوقية لأسهم المنظمة فى السوق.

نحن نحس أيضاً بمسئولية شخصية وعميقة تجاه قوتنا البشرية، فمن خلال الفرص المتساوية أمام الجميع للتقدم والرقى نحاول أن نهيئ ونوفر المناخ الذى يتيح لكل عامل أن يصل إلى أعلى ما يصبو إليه. ونحن نتوقع أن نكافئ عمالنا على أساس درجة مساهمتهم فى نجاح المنظمة

ونحن نلتزم أيضاً بالصدق والإحترام فى كل تعاملاتنا مع موردينا الذين يمدوننا بالسلع والخدمات ونحن نعمل على تقييم موردينا على أساس الجودة، السعر، الخدمات المقدمة، ونحن ندرك أيضاً أن المشاركة فى العمل الاجتماعى للمجتمع الذى نعيش فيه تعتبر إلتزام وهدف فى نفس الوقت. فنحن ندعم المشروعات التى تخدم المجتمع الذى نعيش فيه بما يحافظ على الصحة العامة وهذا يجعل من هذا المجتمع مكان مناسب لعمالنا للعمل والإقامة.

إن نشاطنا ينحصر حالياً فى توزيع (١) المجوهرات (٢) السلع الرياضية (٣) الأدوية (٤) الأغذية، إننا نشعر أن هناك أهمية لتحقيق أرباح من خلال أنشطتنا هذه حيث أن الربح يتيح فرص للنمو ولتحقيق الأمان الوظيفى لعمالنا. إن النمو ضرورى لخلق فرص عديدة لعمالنا وشعبنا. وعلى هذا فنحن نؤمن بالنمو المربح - نحو شركتنا.

Levi Strauss & Co.

تعتبر الشركة أكبر منتج للملابس فى العالم بالإضافة إلى تسويق أنواع عديدة من الملابس الخارجية، معظمها ملابس أسبور للمستهلكين من الجنسين ولجميع الأعمار على نطاق عالمى.

وتجاهد الشركة أن تكون من ضمن أوائل الماركات - سواء من حيث الحجم أو الإنطباع لدى المستهلك - فى جميع الأسواق التى تخدمها. إن منتجات الشركة تباع فى حوالى ٤٠,٠٠٠ منفذ للتجزئة فى الولايات المتحدة ومنافذ البيع الأخرى فى جميع أنحاء العالم.

وتتكون الشركة من مجموعات مختلفة أحدهما لانتاج الجينز والأخرى لانتاج الملابس الأخرى بينما الثالثة متخصصة فى بيع وتسويق ملابس الجينز والملابس الأسبور خارج الولايات المتحدة.

Polaroid

**تقوم الشركة بتصنيع وتسويق منتجات التصوير الفوتوغرافى والتى تقوم الشركة بإختراعها وتطويرها فى مجال التصوير الفورى. وفى ضوء ذلك فإن الشركة تعتبر نفسها متخصصة فقط فى مجال واحد من التصوير وهو التصوير الفورى.**

General Portland Cement Co., Inc.,

**تتركز فلسفة الشركة لمدة طويلة فى إنتاج وبيع الأسمنت بالإضافة إلى تسويق الأسمنت الجاهز. إن وظيفتنا كما نراها هى تصنيع اسمنت بجودة عالية وأن نعمل مع عملائنا على تطوير تطبيقات جديدة للأسمنت مع توسيع إستخداماته الحالية.**

TECO Energy

**غرض الشركة، تحقيق عائد مجزى طويل الأجل للمستثمرين فى الشركة من خلال إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة تشبع إحتياجات عملائنا بسعار تنافسية تلاقى قبول تأييد الرأى العام.**

MCI Communications, Inc.,

**إن غرض الشركة الأساسى هو أن تكون لها القيادة فى السوق العالمية فى مجال الاتصالات السلكية. ويلاحظ أن النمو المربح هام جداً لتحقيق هذا الغرض، لذلك فنحن نراعى ونخدم عملائنا ومستثمرينا.**

**ولتحقيق النمو المربح، نسوف نعتمد على تقديم مجموعة من الخدمات عالية المستوى لعملائنا الذين يرغبون فى نقل المعلومات داخل الولايات المتحدة وخارجها. ويتم إدارة أعمالنا بحيث تكون أقل الخدمات تكلفة وفى نفس الوقت الاحتفاظ بأعلى مستوى للجودة ويتم ذلك من خلال إعتمادنا على مجموعة من الأفراد تستطيع إنجاز ذلك بطريقة تنافسية تفوق من يعمل معنا فى نفس المجال.**

وعلى إختلاف الصياغة وإختلاف المصادر التى تم الحصول منها على هذه المجموعة المختلفة من الشركات يتضح أنها تتراوح بين التحديد العام والتحديد الدقيق لغرض المنظمة. لكنها جميعاً تفيد فى تحديد مسار أو خط واضح ومعروف للمنظمة مقدماً وبما يميزها عن غيرها. أى أنه يحدد الأنشطة التى ستمارس المنظمة أعمالها فيها والأنشطة التى لن تطرقها بما يفيد المنظمة فى تحقيق أهدافها. معنى ذلك أن غرض المنظمة من الممكن أن يوضح واحد أو أكثر ما يلى(١):

١ - المنتجات والخدمات الممكن تقديمها والأسواق التى سيتم خدماتها.

٢ - الرغبات والحاجات التى سيتم إشباعها وذلك لشرائح محددة من العملاء.

٣ - التكنولوچيا التى سيتم إستخدامها سواء فى الانتاج أو التوزيع.

(١) John A. Pearce & R.B. Robinson, **Op.Cit.**, pp. 75-83.

٤ – أهداف المنظمة سواء كانت أهداف خاصة بالنمو أو البقاء فى السوق أو الربحية وإن كان ذلك يتم بطريقة غير مباشرة.

٥ – فلسفة المنظمة لتحقيق الأهداف السابقة.

٦ – الصورة أو الانطباع الذى تحب المنظمة أن ترسخه فى أذهان عملائها.

وتوضح العبارات السابقة أيضاً والخاصة بتحديد مجال عمل المنظمة وغرضها الإستراتيجى على إختلاف طريقة صياغتها وإختلاف مصادرها – فلسفة المنظمة واتجاهها فى المستقبل، بالإضافة إلى تحديد سبب وجود المنظمة أصلاً ويفيد هذا الغرض فى:(١)

(١) تحديد المجال التى تعمل فيها المنظمة وفى ضوء إمكانياتها.

(٢) وضع الإطار الذى يمكن من خلاله إختيار بدائل التصرف داخل المنظمة.

(٣) مجالات التركيز لأنشطة المنظمة وشخصيتها.

ويجب أن يعكس غرض الفندق إحتياجات القوى البشرية والمساهمين وكذلك العملاء وحاجتهم ورغباتهم، وعلى هذا فهو يصبح ميثاق للفندق لا يتغير عادة فى الآجل القصير ويوضح لماذا وجد هذا الفندق أصلاً ووظيفته فى الآجل الطويل فى

---

(١) R. T. Justis et al., **Strategic Management and Policy**, (Englewood Clipps, N.J.: Prentic - Hall Inc., 1985), P. .

ضوء البيئة التى يعمل فيها . إنه الإطار أو المرجع الذى يمكن من خلاله الحكم على ما إذا كانت الأهداف تتمشى مع إطار عمل أو نشاط الفندق أم لا وما إذا كانت الاستراتيچيات المقترحة لتحقيق هذه الأهداف تتلائم مع هذا الغرض أم لا .

وهناك شئ هام وهو أنه عند قراءة غرض الفندق لابد أن يؤدى ذلك إلى تمييز هذا الفندق عن غيره حتى وإن كانت تعمل معه فى نفس الصناعة. وهناك رأى ينادى بأن كل المنظمات تسعى إلى تحقيق ربح، وعلى هذا فان الصياغة يجب أن تميز كل منظمة عن الأخرى فى أسلوب تحقيق هذا الربح وعلى هذا فلابد من الصياغة الدقيقة لغرض المنظمة حيث أنها الأساس الذى يعتمد عليه صياغة الأهداف والاستراتيچيات(١).

"Profit is the overriding purpose of all business organzations. Mission Statement Simply further identily how one business intends to achieve profit as opposed to how another firm might do so. These Statements must be carefully worded since they provide direction for policy, objectives, and Strategy"

(١) J. M. Higgins, **Orgazational Policy and Strategy Management**, (New Yurk: CBS College, 1982), P. 12.

(٢) Richard B. Robinson & John A. Perace, **Strategic Management**, (Illinois: Irwin, 1988).

وتعكس رسالة الفندق ما تصبو إليه الإدارة أخذاً فى الاعتبار منافسيها الذين يعملون معها فى نفس المجال وكذلك نوعية الخدمات والمنتجات التى سيتم تقديمها لإشباع حاجات الضيوف أو النزلاء. ويمكن تبين ذلك من خلال عرض الرسالة التى تتبعها شركة **هوليداى إن** العالمية بإعتبارها من أكبر الشركات الفندقية فى العالم.(١)

**تلتزم الإدارة بالإحتفاظ والإستمرار فى تحقيق المركز القيادى Leadership position بين الشركات الفندقية العالمية وذلك بالاحتفاظ بالمركز الأول دائماً. ولتحقيق ذلك سوف تعتمد الشركة على تقديم خدماتها المتكاملة والمميزة ذات الأسعار المعتدلة فى جميع فنادقها سواء التى تديرها أو التى تعمل من خلال إستخدام الإسم التجارى فقط وذلك بطريقة تحقق أقصى اشباع ممكن للضيوف، وفى نفس الوقت تحقيق أعلى عائد للمساهمين مع عدم إغفال المسئولية الإجتماعية تجاه المجتمع الذى تعمل فيه الشركة.**

وتنبع أهمية صياغة فلسفة الفندق فى:

١ - أنها تضمن الإستمرارية فى الاتجاه حتى لو تغيرات الإدارة.

---

(١) Richard B. Robinson & John A. Perace, Strategic Management, (Illinois: Irwin, 1988).

٢ – أنها تعتبر مرشد عام للمديرين حيث أنها تضمن أن تكون كل قرارات الإدارة في ضوء قيم وميثاق الفندق.

٣ – إنها تساعد في عملية وصف الوظائف وتقييم الأداء.

وعموماً يمكن الاسترشاد بالجدول التالي لتقييم رسالة الفندق.

## جدول (١/٦) رسالة وغرض الفندق

| المعيار | درجة التحديد والوضوح | | |
|---|---|---|---|
| | واضح تماماً | واضح نوعاً ما | غير واضح |
| ١ - تحديد العملاء الذين يخدمهم الفندق: من هم عملاء الفندق؟ | | | |
| ٢ - المنتجات أو الخدمات المقدمة. | | | |
| ٣ - الأنشطة التى يعمل فيها الفندق. | | | |
| ٤ - الأسواق والمناطق الجغرافية التى يغطيها الفندق. | | | |
| ٥ - التكنولوچيا الأساسية المستخدمة. | | | |
| ٦ - فلسفة الفندق ومعتقداته وقيمه التى تحكمه فى التعامل مع الأطراف الأساسية المؤثرة Stakeholders. | | | |
| ٧ - الصورة الذهنية أو الإنطباع Image الذى يرغب الفندق فى ترسيخه فى أذهان من يتعامل معه. | | | |
| ٨ - الرسالة بإعتبارها قوة دافعة ومحفزة للعاملين الذين يطلعون عليها. | | | |

## أسئلة

١ - أعد قراءة هذا الفصل بتركيز وإهتمام ثم حاول إعداد وصياغة رسالة وغرض محدد لفندق مثالى تنوى العمل فيه، أو فندق تريد إنشاءه وإدارته إدارة علمية ناجحة .

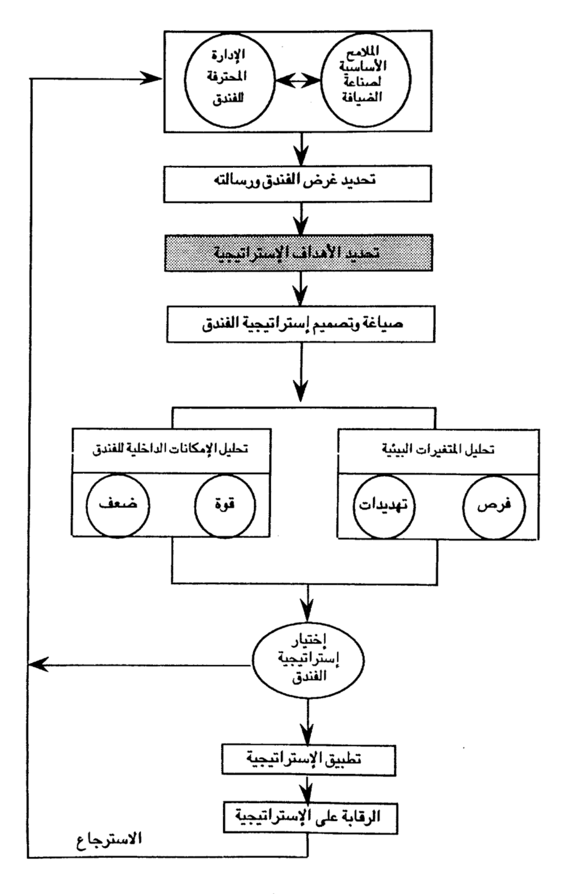
٢ - رتب زيارة لأحد الفنادق المحيطة بالمنطقة التي تعيش فيها، ثم حاول التعرف على رسالة هذا الفندق وغرضه الأساسى والمحتويات التى تتضمنها رسالة هذا الفندق.

٣ - حالو أن تصيغ الغرض الخاص بالكلية التى تدرس فيها ورسالتها الأساسية فى ضوء ما درسته فى هذا الفصل.

٤ - حاول أن تصيغ رسالتك كطالب علم أو كمدير لفندق مع توضيح أهم مكونات هذه الرسالة والقيم والمبادئ التي سوف تلتزم بها .

٥ - هل هناك فرق بين كون رسالة الفندق مكتوبة وموثقه وكونها معروفة لدى الإدارة العليا فقط. وأياً كانت إجابتك حدد الأسباب.

٦ - بعد الانتهاء من هذا الفصل حدد أهم مكونات الرسالة الفعالة ثم ناقشها مع زملائك للتوصل إلي إطار عام ومتكامل لمكونات الرسالة المثالية وذلك لشركة سياحية ، قرية سياحية ، مكتب خاص للإرشاد السياحى.


الإدارة
المحترفة
للفندق
الملامح
الأساسية
لصناعة
الضيافة
تحديد غرض الفندق ورسالته
تحديد الأهداف الإستراتيجية
صياغة وتصميم إستراتيجية الفندق
تحليل الإمكانات الداخلية للفندق
ضعف
قوة
تحليل المتغيرات البيئية
تهديدات
فرص
إختيار
إستراتيجية
الفندق
تطبيق الإستراتيجية
الرقابة على الإستراتيجية
الاسترجاع

# الفصل السابع
# صياغة أهداف الفندق



توضح الأهداف الاستراتيچية المركز التنافسى فى السوق الذى يجب أن يحتله الفندق وكذلك أهداف الأداء التى تبحث الإدارة فى إنجازها لتحقيق غرض الفندق. وبعض هذه الأهداف قد يكون خارجياً ويتعلق بمدى جاذبية ومزيج الصناعات الذى يعمل فيه الفندق، والمركز التنافسى التى يسعى إليه فى كل صناعة، والسمعة التي نريد الحصول عليها من العملاء والجمهور، والمكانة التى نريدها فى المحيط أو المجتمع ، إمكانياته فى مواجهة المنافسين. وهناك أيضاً بعض الأهداف الداخلية وهى تتعلق بأداء المنظمة والنتائج المالية. وهناك بعض الأهداف الاستراتيچية وأهمها:

- الحصة السوقية.
- النمو والقيادة فى الصناعة الفندقية.
- معدل العائد على الأموال المستثمرة.
- القوة التنافسية.
- المقدرة التكنولوچية.
- الاعتراف بالفندق كقائد للمجال الذى يعمل فيه أو للصناعة التى ينتمى إليها.
- إستقرار الإيرادات بالرغم من المتغيرات التى تحدث للظروف الاقتصادية.

- رضاء النزيل.

- البقاء في الصناعة الفندقية.

ويلاحظ أن الأهداف مطلوبة فى كل قسم أو إدارة فرعية من إدارات الفندق وكذلك فى كل مستيواته الإدارية. وعادة ما يتم تحديد أهداف طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل فالأهداف طويلة الآجل تركز نظر الإدارة على ما يتم تنفيذه حالياً لتحقيق نتائج مستقبلاً أما الأهداف قصيرة الأجل فهي تحدد درجة السرعة والتحرك التى يجب أن تحتفظ بها الإدارة لتحقيق الأداء المطلوب فى الآجل القصير.

## أهمية وجود أهداف استراتيجية

ما لم يتم تحويل رسالة الفندق الذى تم تحديدها فى الخطوة السابقة إلى أهداف أداء محددة لتحديد مركز محدد فى السوق وأيضاً إلى نوع من الالتزام، فإن غرض الفندق ورسالته سوف يظل مجرد رغبة أو نية وإنجازات على الورق غير محققة. وتوضح الخبرة أن المديرين الذين يضعون أهداف إستراتيجية لهم ولمنظماتهم تزيد لديهم إحتمالات تحقق هذه الأهداف عن المديرين الذين لم يضعوا هذه الأهداف. فتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف أداء تساعد على منع إنحراف المنظمة وتساعد على ترتيب أولوياتها بالإضافة إلى توفير مقاييس للحكم على أدائها.

## واقعية الأهداف الاستراتيجية

لا يمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية وأهداف الأداء من وجهة نظر الإدارة وما تراه الإدارة إنه صالح فقط. ولكن إذا كان للأهداف أن تقوى من مقدرة المنظمة كي تقدم أقصى ما لديها، فلابد من أن تصمم في ضوء معايير واقعية ويمكن إنجازها. وهذا يتطلب وضع الأهداف أخذاً في الاعتبار بعض المعايير الداخلية والخارجية التالية:

١ - ما هي مستويات الأداء والتي تسمح ظروف الصناعة والمنافسة والظروف الاقتصادية على تحقيقها؟

٢ - ما هي المعايير المالية التي يرغب الفندق في تحقيقها (في ضوء مدخل الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر) كي يكسب الفندق ثقة المجتمع المالي وفي نفس الوقت توفير الأموال اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الفندق.

٣ - ما هي الحصة السوقية والموقف التنافسي الذي يطمع إليه الفندق ويستطيع أن تحققه؟

٤ - ما هو الأداء الذي يستطيع الفندق تحقيقه في حالة النمو؟

وعلي هذا فإن وضع الأهداف يتطلب من المديرين تحديد ما هو الأداء الممكن في ضوء الظروف الخارجية وفي ضوء إمكانيات المنظمة الداخلية.

## أهمية تغلغل الأهداف فى كل أرجاء الفندق

لكى تسود الأهداف الاستراتيجية كل أرجاء الفندق، فيجب أن يتم بناء الأهداف الاستراتيجية على المستويات الاستراتيجية الثلاثة: على مستوي الشركة ككل، على مستوي النشاط الفندقى وذلك فى حالة المنظمات متعددة الأنشطة ثم أخيراً على مستوى الأقسام الرئيسية الوظيفية. فعندما يبدأ كل فرد من رئيس الجهاز التنفيذي حتي آخر مشرف فى المستوى الإداري بوضع أهداف خاصة بالنشاط الذى يعمل فيه، فإن يمكن ربط حوافزه فى ضوء مدى تحقيق هذه الأهداف ولكن بعد قبولها من المستوى الأعلى طبعاً وسيؤدى هذا إلي أن كل المديرين سيعرفون بالتحديد ما هو مطلوب منهم، وسوف يكون لديهم فهم تام لما ستقوم به الوحدة التى يمثلونها من إسهام فى تحقيق هدف المنظمة الاستراتيجى.

وكمثال يوضح كيف أن الهدف الاستراتيجي ممكن أن يفرخ منه أهداف للمستويات الأدنى، يفترض أن الهدف الأساسى لأحدي المنظمات متنوعة الأنشطة قد تحدد بتحقيق ٥٠ مليون جنيه خلال العام القادم، وبافتراض أنه بعد المناقشة والتحليل بين الرئيس التنفيذي ومديرى القطاعات (الأنشطة) الرئيسية الأخرى أتفق على أن هدف النشاط الفندقى هو تحقيق ٢٠ مليون جنيه خلال العام القادم. وقد تم الاتفاق على ذلك بين الرئيس التنفيذى للشركة ومديرى القطاعات الخمسة وتم تحويل هذه الأهداف إلي أنشطة يتم الالتزام بها لتحقيق ذلك. وبفرض أن مدير الفندق بعد مناقشة أهدافه مع مديرى الأقسام الرئيسية داخل نشاطه أوضح ما يلى:

١ - سيتم خدمة ١٠٠,٠٠٠ عميل وسيدفع كل عميل ٢٠٠٠ جنيه نظير هذه الخدمات.

٢ - تكلفة الخدمات المقدمة ستكون فى حدود ١٨٠٠ جنيه للعميل الواحد.

٣ - سيكون صافى الربح فى حدود ٢٠ مليون جنيه.

وبالطبع سيتم مناقشة بنود التكاليف مع مدير الإنتاج (١٨٠٠ جينه للوحدة) وإمكانية البيع بسعر ٢٠٠٠ جنيه مع مدير التسويق ثم يلى ذلك التناقش مع المدير المالى لإمكانية توفير الأموال اللازمة وفي الوقت المناسب. ومع مدير الغرف والطعام والشراب عن مدى إمكانية توفير الخدمات المطلوبة وهكذا.

وعلى المستوى التالى سوف يقوم مدير التسويق بتوزيع هذه الخدمات على رجال البيع الذين يعملون معه وعلي المناطق الجغرافية وعلى أساس نوع العميل. ونفس الكلام ينطبق على إدارة العمليات من حيث التحميل والجدولة وعمليات الصيانة للآلات وعددها وخلافه. وبنفس الأسلوب يتم إعداد عملية التخطيط المالى داخل الإدارة المالية التابعة لهذا النشاط. ويمكن محاكاة ذلك فى الأنشطة الأخرى للشركة الأم. والفكرة الأساسية وراء هذا المثال هو أن وضع أهداف لكل مدير وعلى كل مستوى تؤدي إلى توضيح ما سيتم إنجازه ومن المسئول عن كل نتيجة. وإذا تم وضع هذه الأهداف بطريقة سليمة فهى تساعد على إعطاء دفعة قوية للمنظمة وتضعها على المسار الصحيح وتعمل على خلق منظمة يهمها تحقيق النتائج أو كما يطلق عليها منظمة موجهة بالنتائج. وكل هذا يقوى ويدعم غرض المنظمة

الاستراتيجي. وبالتحديد الكمى الدقيق للمساهمات والنتائج التى يمكن لكل مدير ولكل وحدة أن تنجزها فإن كل فرد فى المنظمة سوف يفهم إتجاه المنظمة وكذلك دوره فى إنجاز وتدعيم هذا الاتجاه وهذا يساعد كل المنظمة لأن تتجه وتتحرك فى إتجاه واحد لتحقيق أهدافها، باختصار فإن الإدارة مع وجود هدف واضح ومحدد من المحتمل أن تؤدى إلى نتائج أفضل عما أن كانت الإدارة بدون أهداف محددة.

## معايير الأهداف

هناك معايير أساسية لابد من مراعاتها عند وضع أهداف المنظمة وهى:

١ - يجب أن يتعلق الهدف بموضوع واحد ومحدد ولا يجب أن يصاغ بشكل غامض أو بطريقة مبالغ فيها.

٢ - يجب أن يتعلق الهدف بنتيجة لا بنشاط يمكن تحقيقه (فالهدف هو نتيجة النشاط، وليس أسلوب إنجاز هذا النشاط).

٣ - يجب أن يصاغ الهدف بطريقة يمكن قياسها (فى شكل كمي ما أمكن).

٤ - يجب أن يتضمن الهدف وقت محدد لتنفيذه.

٥ - يجب أن يكون الهدف محفزاً وأن يكون قابلاً للتطبيق.

وعلى هذا فإن وجود الأهداف شئ ضروري جداً للفندق، فبدون هذه الأهداف ستكون أنشطة الفندق عشوائية ولن يكون هناك خط، ومسار محدد لأنه لا يوجد أصلاً هدف. فعلي سبيل المثال يمكن تصور الأهداف التالية للفندق (أهداف قصيرة الآجل).

- زيادة مبيعات الغرف بنسبة ٢٠٪ العام القادم.
- زيادة مبيعات الطعام بنسبة ١٠٪ العام القادم.
- بقاء تكلفة العمالة كما هى بدون زيادة (٢٢٪ من المبيعات).
- زيادة مبيعات الشراب بنسبة ١٢٪ خلال شهر ديسمبر القادم.

## الخطط التشغيلية

لضمان نجاح الأهداف السابقة فلابد أن تترجم إلى خطط تشغيلية، فعادة ما يكون التركيز عند وضع الأهداف على ما الذى يجب أن يتم عمله، ومتي يتم عمله؟ بينما يكون التركيز فى الخطط على كيفية إتمام ذلك ومن المسئول عن تنفيذه؟ وبصورة أكثر تحديداً تهتم الأهداف بما سيتم عمله بينما تركز الخطط التشغيلية على كيفية إنجاز هذا العمل.

فعلى سبيل المثال إذا كانت خطة مدير التسويق هى التعاون مع المسئولين عن العلاقات العامة لترويج الفندق كمكان لقضاء أجازة الشتاء مثلاً فهذا لا يعتبر هدفاً بل خطة عمل. أما الهدف فهو فى هذه الحالة "زيادة مبيعات الطعام والشراب خلال شهر ديسمبر". ويتضح ذلك من الجدول التالى.

| الهـــدف | الخطط التشغيلية<br>Action Plans | الميعاد | الشخص المسئول |
|---|---|---|---|
| زيادة مبيعات الشراب بنسبة ١٢٪ خلال شهر ديسمبر القادم | ١ - إعداد قائمة بالشركات والمؤسسات الأخرى الموجودة بالمنطقة من واقع سجلات الغرفة التجارية | ١ يونيه | مدير المبيعات |
| | ٢ - إعداد ملف للمناسبات الخاصة بأنشطة الأعمال بالاستعانة بالصحف المحلية. | منتصف يونيه | مدير الطعام |
| | ٣ - رصد مكافأة لأى عامل يحصل على طلب لزيادة مبيعات الطعام والشراب. | ١ يوليه | مساعد مدير الطعام |
| | ٤ - التعاون مع رجال العلاقات العامة لترويج الفندق كمكان لقضاء أجازة الشتاء. | ١ سبتمبر | مدير الطعام |

**شكل ١/٧ : تحويل الأهداف إلى خطط تشغيلية محددة**

## أســئلة

١ – هناك فرق بين من يحدد هدفه بشكل محدد وموثق، وبين من لا يحدد هذا الهدف بشكل مكتوب وموثق ما رأيك فى هذا. وضح.

٢ – حاول صياغة أهداف الكلية التى تدرس فيها مع مراعاة شروط الأهداف العلمية السليمة التى درستها فى هذا الفصل.

٣ – رتب زيارة لأحد الفنادق القريبة منك، وناقش مع مديرها أهداف الفندق – محاولاً قياس ومقارنة هذه الأهداف مع ما درسته فى هذا الفصل.

٤ – حاول صياغة أهدافك طويلة وقصيرة الأجل والتى تساعدك فى رسم استراتيچية للنجاح فى صناعة الضيافة سواء موظف أو مدير أو صاحب منشأة فندقية.

٥ – إذا كنت تستطيع الحصول على التقارير النهائية لعينة من الفنادق الكبري كمحاولة لمعرفة مدى وجود أهداف لهذه الفنادق، فهل يمكن مقارنة هذه الأهداف بما درسته فى هذا الفصل. وهل وجدت هذه الأهداف مكتوبة وموثقة فى التقارير النهائية للفندق أم تم تجميعها من أماكن متفرقة. أم أنها غير موجودة أصلاً!!

٦ – ما هو رأيك فى صياغة الأهداف التالية:

- إن هدف الفندق هو تعظيم الربح.
- إن هدف الفندق هو تحقيق أرباح قدرها مليون جنيه فى العام القادم.

- إن هدفنا هو زيادة العائد على المبيعات وكذلك الوحدات المباعة.

- إن هدفنا هذا العام هو تحقيق زيادة في إيرادات المبيعات من ٥٠ مليون جنيه إلى ٦٠ مليون جنيه ونحن نتوقع أن يتم ذلك من خلال بيع مليون وجبه بسعر ٦٠ جنيه للوجبه الواحدة.

- إن هدفنا هذا العام هو زيادة ميزانية النشاط الإعلاني بنسبة ١٥٪.

- إن هدفنا هو زيادة حصة الفندق السوقية من ٨ - ١٠٪ وذلك من خلال زيادة مصاريف الإعلان بنسبة ١٥٪.

- إن هدفنا هو أن تكون لنا القيادة في البحوث والتطوير وأن تكون القيادة أيضاً في التكنولوچيا المستخدمة في الصناعة.

- إن هدفنا خلال التسعينيات أن نستمر كقادة في تقديم أنواع جديدة من التكنولوچيا والمنتجات الجديدة.

- نحاول أن نظل في قمة الصناعة التي نعمل فيها بتحقيق معدل عائد على الأموال المستثمرة (٢٥٪) خلال العام القادم.

- إن هدفنا أن نكون أعظم شركة تحقق أرباح في الصناعة التي نعمل فيها.

- إن هدفنا هو مضاعفة سعر السهم في السوق خلال الخمس سنوات القادمة.

- إن هدفنا هو زيادة الأرباح المحققة هذا العام عن العام الماضى بنسبة ٢٠٪.

- إن هدفنا هو تحسين الروح المعنوية لرجال البيع.

- إن هدفنا هو تقليل معدل الدوران (الغياب، ترك العمل) بين رجال البيع بنسبة ١٠٪ في يناير ١٩٩٦.

- إن هدفنا تدعيم مجهودات رجال البيع.

- إن هدفنا تقليل الوقت بين طلب الخدمة والتسليم بنسبة ٨٪ (٢ يوم) فى يونيه ١٩٩٦.

- إن هدفنا تقليل تكلفة الخدمات المقدمة بنسبة ٦٪ وذلك للوصول إلي تخفيض نسبة ٢٪ من سعر البيع فى يناير ١٩٩٦.

- إن هدفنا تدعيم المجهودات التدريبية داخل الفندق.

- إن هدفنا زيادة عدد رؤساء الأقسام القادرين على تحمل أعباء الإدارة المتوسطة بنسبة ١٥٪ خلال فبراير ١٩٩٦.

- إن هدفنا إعداد برنامج فى "فن البيع" لعدد ١٥ رجل بيع وذلك لزيادة المبيعات بنسبة ٤٪ بعد ١٠ شهور من إنتهاء البرنامج على أن يبدأ البرنامج فى أغسطس ١٩٩٦.

- إن أهداف المنظمة (شركة لإدارة الفنادق) طويلة وقصيرة الأجل هي:

* إضافة ٧٠,٠٠٠ غرفة إلى الطاقة الحالية للشركة أوائل عام ٢٠٠٠.

* تجديد ٢١٧,٠٠٠ غرفة من الغرف التى تديرها الشركة أوائل عام ١٩٩٧.

* إعطاء ٣٠٠ ترخيص فرانشايز أواخر ١٩٩٧.

* زيادة معدل العائل على الأموال المستمثرة ٢٠٪ من خلال:

** الإحتفاظ بنسبة أشغال ٧٠٪ سنوية للغرف فى المتوسط فى فنادق الشركة.

** الإحتفاظ بنسبة تفضيل فنادق الشركة عن الفنادق المنافسة والتى وصلت ٣٣٪ عام ١٩٩٠.

** قيادة الصناعة التى تعمل فيها من خلال زيادة الحجوزات كل سنة بنسبة ٢٪ خلال الخمس سنوات القادمة.

** الإحتفاظ بنسبة الحجز مقدماً (٢٣٪) سنوياً من إجمالى الحجوزات داخل فنادق الشركة.

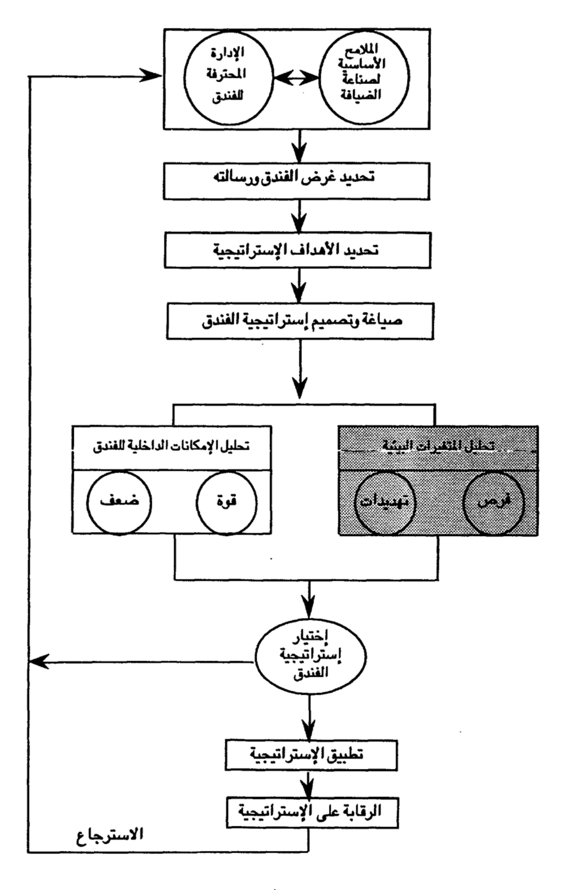
** الإحتفاظ بعدد تراخيص الفرانشاير الممنوحة بما لا يقل عن ١٠٠ ترخيص سنوياً.

* تدريب ٥٠٪ من الإدارة المتوسطة والإدارة العليا سنوياً.

* سوف تكون نسبة الديون إلى الملكية ٣٥٪ العام القادم.

* تحقيق ١٧٪ هامش ربح للتشغيل العام القادم.

* تحقيق ٢٠٪ كمعدل عائد على حق الملكية سنوياً.



الملامح الأساسية لصناعة الضيافة
الإدارة المحترفة للفندق
تحديد غرض الفندق ورسالته
تحديد الأهداف الإستراتيجية
صياغة وتصميم إستراتيجية الفندق
تحليل المتغيرات البيئية
فرص
تهديدات
تحليل الإمكانات الداخلية للفندق
قوة
ضعف
إختيار إستراتيجية الفندق
تطبيق الإستراتيجية
الرقابة على الإستراتيجية
الاسترجاع

# الفصل الثامن

## التحليل والتنبؤ بالبيئة المحيطة بالفندق

هناك عديد من العوامل الخارجية والتى غالباً يصعب التحكم فيها تؤثر على قرار الفندق الخاص بتحديد إتجاهه وتصرفاته المستقبلية. وهذه المكونات أو العوامل تتمثل فى البيئة الخارجية للفندق External environment والتي يمكن تقسيمها إلى فئتين وهما: البيئة الخارجية العامة Remote environment وبيئة النشاط أو البيئة التى يعمل الفندق فى نطاقها Oprating or task environment.

## أولاً : البيئة العامة المحيطة بالفندق

وهى البيئة التى تتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التى لا تخص فندق بعينه بل تؤثر على كل الفنادق، وهى تتكون من العوامل أو المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكذلك ظروف الصناعة التى يعمل فيها الفندق. وهذه المتغيرات ينظر إليها إما على أنها تمثل فرص Opportunities أو تهديدات Threats. وعادة ما تكون هذه العوامل بمثابة عوامل حاكمة بمعني أن الفندق لا يستطيع تغييرها وإنما يستطيع التنبؤ بها. فمثلاً إذا حدث كساد فعلي الفندق توقعه مبكراً وإعداد الاستراتيجية اللازمة للتعامل معه ولكنه لا يستطيع منعه نهائياً. وعلى هذا فإن على الفندق قبل صياغة إستراتيچيته أن يقوم بتحليل البيئة الخارجية العامة. ويوضح الشكل التالى كيف أن إحدى شركات الطيران العالمية قامت بتحليل البيئة الخارجية وأثر ذلك على صياغة إستراتيچيتها.

**قبل تحديد إستراتيجية الشركة عام ١٩٨٤ ، قامت الشركة بتحليل البيئة العامة المحيطة وتم التوصل من هذا التحليل إلى ما يلى:**

**١ - أن حالة الرواج فى إقتصاد الولايات المتحدة سوف تستمر.**

**٢ - إجمالى الناتج القومى سوف يزيد بنسبة ٤,٥٪.**

**٣ - أسعار الوقود ستظل مستقرة.**

**٤ - صناعة الطيران تبشر بالأمل حيث أن:**

- **مسافات الطيران داخل البلاد سوف تزيد بنسبة ١٠,٥٪.**
- **عائد الطيران الخارجى سوف يزيد بنسبة ٦٪.**

**٥ - أن شركات الشحن الجوى سوف تستخدم طائرات ضخمة وسوف تقلل أسعارها.**

**٦ - خدمات البريد السريع سوف تتضاعف.**

Source: Pearce & Robinson, Op.cit., p. 101.

شكل ١/٨ العوامل الخارجية التى تؤثر على إستراتيچية إحدى شركات الطيران.

وبالطبع فوجود النتائج السابقة يساعد الإدارة فى صياغة استراتيچيتها على أسس واضحة ومحددة. وكما سبق القول فإن البيئة العامة للمنظمة تتكون من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوچية وفيما يلى نبذة مختصرة عن كل منها.

## الاعتبارات الاقتصادية

تدور الاعتبارات الاقتصادية حول التغيرات التي تحدث في القوة الشرائية لعملاء الفندق والتى تؤثر فى الطلب على منتجاته وخدماته. وتشير هذه الاعتبارات إلى طبيعة واتجاه إقتصاد الدولة أو الدول التى يمارس فيها الفندق نشاطه والتى يأتى منها الضيوف. ولأن أنماط الاستهلاك تتأثر بدرجة إنفاق الشريحة التى يتعامل معها الفندق، فلابد من فهم الاتجاهات الاقتصادية لهذه الشريحة والتى تؤثر على الصناعة ككل. وهناك عديد من المتغيرات التى يجب على الفندق دراستها وتوفير البيانات عنها وهى:

١ – إجمالى الناتج القومى للدولة أو للدول التى يمارس فيها الفندق نشاطه أو للدول المصدرة للسياح.

٢ – الدخل المتاح للتصرف فيه لدى الأفراد والمخصص للانفاق على خدمات الفندق.

٣ – الميل للإنفاق لدى الأفراد.

٤ – أسعار الفائدة على الائتمان وعلى بطاقات الائتمان Credit cards.

٥ – معدل التضخم.

٦ – مستويات الائتمان التى تمنح للعملاء.

٧ – أسعار الطاقة والنقل.

## الاعتبارات الاجتماعية

وتتمثل هذه الاعتبارات فى المعتقدات والقيم والاتجاهات وآراء وأنماط حياة الأفراد الذين يعيشون فى البيئة المحيطة. وقد يسأل القارئ وما فائدة ذلك فى الإدارة الاستراتيجية للفندق؟ والإجابة هى أن أى تغيير فى العوامل السابقة سوف يؤدى إلى تغير فى المنتجات أو الخدمات التى يقدمها الفندق وبالتالى لابد من التعايش والتنبؤ المستمر بأي تغير يحدث فى هذه الاعتبارات. فمثلاً إذا تغيرت إتجاهات الأفراد فإن هناك سلسلة من التغيرات قد تحدث فى الطلب علي خدمات المنظمة ومنتجاتها كأنماط الملبس والمأكل والمشرب والكتب وطريقة قضاء أوقات الفراغ، وعلى هذا فإن الفندق يجب أن يتحرك ويشبع هذه الرغبات المتجددة. فإذا أخذنا مثالاً لذلك وهو دخول المرأة فى مجال العمل فإن ذلك قد أدى إلى تغيرات أساسية فى الطلب على المنتجات والخدمات. فلقد أدي ذلك إلى ضخامة وإتساع الطلب على منتجات وخدمات جديدة نتيجة غياب المرأة فترة طويلة عن المنزل. ويلاحظ أن المنظمات التى تنبأت بحدوث هذه الظاهرة أو إستجابت لها بسرعة قد حققت أرباح طائلة من خلال تقديم هذه المنتجات والخدمات ومنها الوجبات الجاهزة والسريعة وأجهزة الميكروويف وخدمات الأكل خارج المنازل وتوصيل الطلبات إلى المنازل.. الخ.

وهناك مثال آخر وهو إتجاه الدول المتقدمة إلي زيادة عدد أيام الأجازات الأسبوعية وهذا يفتح مجالاً خصباً لكثير من المنظمات وأهمها المطاعم والفنادق وشركات الطيران الداخلي. ويلاحظ أيضاً أن التركيب العمرى للسكان عامل فى منتهى الأهمية حيث أن المنتجات والخدمات التى تقدم للشباب تختلف عن التى

تقدم للأطفال، وعلى هذا فعلى المنظمات التنبه لهذه الحقيقة حيث أن بعض البلاد يلاحظ أن أغلب سكانها من التركيب العمرى من ١٤ - ٤٠ عاماً بينما هناك دولاً أخرى سيصل عدد كبار السن فيها إلى ٥٠ مليون نسمة وقد تنبهت شركة ماريوت العالمية لذلك وبدأت فى إنشاء وإدارة فنادق لكبار السن لمواجهة متطلبات هذه الشريحة.

## الاعتبارات السياسية

إن إتجاه وإستقرار العوامل السياسية يعتبر من العوامل الهامة فى الصناعة الفندقية. وتتمثل هذه الاعتبارات فى النواحى القانونية والحكومية بالإضافة إلي الظروف السائدة فى الدولة أو المنطقة التى سيعمل فيها الفندق وهناك عديد من القيود السياسية والقانونية التى تمثل قيوداً على الفندق ومنها:

* القرارات الخاصة بحرية التجارة.
* القرارات الخاصة بالضرائب.
* الحد الأدنى للأجور.
* سياسات التسعير.
* تلوث البيئة.
* الإرهاب.

* الاستقرار السياسى.

* النزاعات والحروب الاقليمية.

* سياسة الحكومة لتشجيع وتحفيز صناعات معينة.

وعادة ما تكون القيود السابقة ملزمة للمنظمة وينشأ عنها تكاليف وبالتالى تؤثر فى النهاية على ربحية المنظمة. غير أن هناك بعض القوانين الحكومية التى تشمل فرصاً للفنادق كتدعيم بعض الصناعات وتحفيز وتشجيع الاستثمار فيها. ويلاحظ أن دور الدولة السياسي من الممكن أن يؤثر على الفندق في حالات أخري حيث أن الدولة من خلال أجهزتها العامة تعتبر مصدراً كبيراً للإستهلاك (إقامة الضيوف – مآدب الطعام والشراب.. الخ). وبالتالى تمثل فرصاً للمنظمات غير أنها فى نفس الوقت قد تكون منافساً قوياً خاصة فى الدول التى تدير بعض المشروعات والمنظمات. وعلى هذا فإن المنظمات الفندقية يجب أن تكون على وعي مستمر بالعوامل السياسية والقانونية وأن تحاول أن تتنبأ بها وتحولها لصالحها إن أمكن وفى بعض الحالات تضغط على الحكومة كي تسن التشريعات فى صالحها.

## الاعتبارات التكنولوجية

على الفندق أن يتابع تكنولوچيا الصناعة التى يعمل فيها وإلا أصبحت معداته ومنتجاته وخدماته متقادمة وغير مقبولة من العملاء. ونفس الكلام ينطبق على الأساليب التسويقية والمالية المستخدمة فى الفندق. ويتم ذلك عادة من خلال التنبؤ

بالتغيرات التكنولوچية التى قد تحدث فى مجالات الفندق المختلفة، وإذا لم ينتبه الفندق لذلك فربما يفقد حصته وعملائه من السوق. كذلك على الفندق الإستفادة من الإختراعات التكنولوچية (فرص) ومحاولة تفادي تقادم التكنولوچيا المستخدمة وإلا أصبحت تهديد يحد من حريته ونجاحه.

## تحليل الصناعة التى يعمل فيها الفندق

يعتبر تحليل الصناعة التى يعمل فيها الفندق من العوامل الأساسية، ولا يفوتنا مساهمة العالم الأمريكى بورتر فى تقديم نموذج لتحليل الصناعة والتى صاغها فى كتابه الهام "الاستراتيچية التنافسية" حيث ذكر أن تحليل الصناعة والموقف التنافسى يتضمن تحليل وتقييم العناصر التالية حيث أنها تؤثر فى تشكيل وصياغة إستراتيچية المنظمة من خلال:

(١) التهديلات الناشئة عن دخول منافسين جدد.

(٢) القوة التفاوضية للمستهلكين.

(٣) القوة التنافسية للموردين.

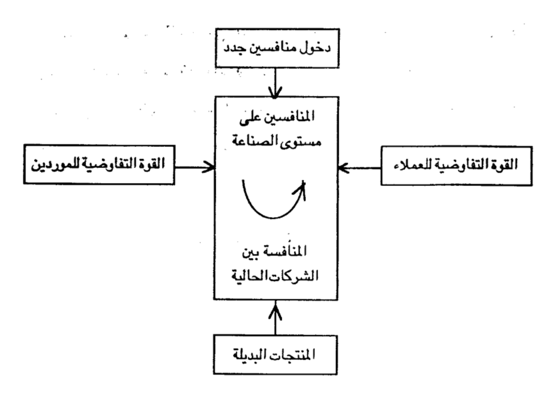
(٤) التهديدات الناشئة من وجود بديل للمنتج أو الخدمة.

(٥) المنافسة بين المنظمات التى تعمل فى نفس المجال.

ولكى يصيغ الفندق استراتيچيته فلابد من دراسة هذه العناصر السابقة ومعرفة كيف تعمل هذه العناصر سوياً وكيف تؤثر على الموقف التنافسى للمنظمة.

## كيف تشكل القوى التنافسية إستراتيجية الفندق؟

لقد ساعد الإطار التحليلى الذى توصل إليه بورتر Porter المديرين فى فهم ديناميكية الصناعة بالإضافة إلى التوقع السليم لأثر المتغيرات المختلفة فى البيئة العامة على بيئة النشاط الخاصة بالمنظمة، ويوضح الشكل التالى العوامل التى تشكل المنافسة داخل الصناعة.




**شكل (٨/٢) : العوامل الأساسية التى تشكل المنافسة داخل الصناعة**

Source: Michel E. Portcr, Competitve Strategy,
(New York: free press, 1980), p. 105.

وفيما يلى عرض مختصر لهذه العوامل الأساسية التى تشكل المنافسة داخل الصناعة:

### (١) التهديدات الناتجة عن دخول منافسين جدد

إن دخول منافس جديد فى الصناعة يمثل إضافة جديدة ويمثل أيضاً الرغبة فى الحصول علي حصة تسويقية من الفطيرة الموجودة والتى يشترك فيها المنافسين الحاليين. معنى ذلك أن وجوده سيكون على حساب المنافسين الآخرين. وبالإضافة إلى الطاقة الجديدة والحصة التسويقية الممكن فقدها فإن القادم الجديد قد يكون لديه موارد ضخمة.

ويلاحظ أن جدية التهديدات التى يمثلها دخول منافس جديد إلى الصناعة تتمثل فى مدى وجود أو عدم وجود عوائق تعوقه من إختراق الصناعة بالإضافة إلى رد فعل المنافسين الحاليين تجاه دخول هذا القادم الجديد. فإذا كانت القيود والعوائق أمام أى قادم جديد قوية فعليه توقع مقاومة عنيفة من المنافسين الحاليين وهناك ستة مصادر من العوائق والقيود أمام أى قادم جديد تستطيع أن تضعها المنظمات الموجودة وهى:

#### (أ) إقتصاديات الحجم الكبير

تجبر عملية إقتصاديات الحجم الكبير المنافس الجديد أن يبدأ نشاطه بحجم أكبر من المنتجات أو يقبل أن ينتج كميات قليلة ولكن مرتفعة التكاليف. ولقد إكتشفت كل من شركة زيروكس وجنرال اليكتريك أن إقتصاديات الحجم الكبير

سواء فى الانتاج أو التسويق أو البحوث والتطوير والخدمات المقدمة كانت هى العائق الأساسى لدخول صناعة الكمبيوتر التى حاولت كلاً منها دخولها .

### (ب) تمييز المنتج

إن تمييز المنتج بماركة معينة يجبر المنافس الجديد فى إنفاق مبالغ طائلة للتغلب على ولاء المستهلك للمنتج وهذا يدفعه إلى زيادة تكاليفه وبالتالى تصعب عملية المنافسة.

### (جـ) المتطلبات المالية

إن الحاجة إلى استثمار جزء كبير من الموارد المالية فى عمليات البحوث والتطوير والحملات الاعلانية للقدرة على المنافسة تمثل حاجزاً أو عائقاً آخر أمام القادم الجديد. ونظراً لأن الأموال مطلوبة لتغطية الأعباء الثابتة والجارية بالإضافة إلى إمتصاص خسائر التشغيل فى المراحل الأولى فإن المتطلبات المالية لتغطية الدخول فى صناعات معينة كالحاسبات الالكترونية والأنشطة الإستخراجية تعتبر عائق كبير وتعوق دخول القادمين الجدد فى كثير من الأحيان.

### (د) التكاليف المنخفضة بصرف النظر عن حجم الإنتاج

قد يكون لدى الشركات الموجودة مزايا من حيث التكاليف لا تتوافر للشركات الجديدة التى تريد الدخول إلى الصناعة. وعادة ما تحقق الشركات القديمة فى الصناعة ميزة تنافسية راجعة إلى منحنى الخبرة لديها Experience curve والناتج من تراكم الخبرة فى الصناعة بما يساعدها على تخفيض

تكاليفها وكذلك علاقتها الوطيدة بمصادر المواد الخام ومعرفة أسرارها وسهولة الوصول إليها بالإضافة إلى إستخدام أصول مقومة بأسعار قديمة أو الحصول على معونات حكومية أو التمتع بالمواقع الاستراتيجية بحكم تواجدها فى السوق مبكراً.

والفكرة الأساسية وراء ذلك هو أن القادم الجديد سوف يدخل السوق بدون خبرة وبالتالى ستكون تكلفته أكبر ، وسوف يصعب عليه المنافسة أمام المنافسين الموجودين .

### (هـ) سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع

يعتمد الوصول إلى منافذ التوزيع على إنفاق مبالغ طائلة من جانب القادم الجديد كى يقنع تجار الجملة وتجارة التجزئة بعدم التعامل مع منتجات المنافسين الحاليين والتعامل فى منتجات وخدمات المنافس الجديد . ويتطلب ذلك حملات إعلانية مكثفة وتخفيضات هائلة للأسعار بالإضافة إلى مجهودات بيعية مكثفة ، وكل ذلك بالطبع يمثل تكلفة تضاف إلى تكلفة المنتج أو الخدمة مما يخل فى النهاية بالموقف التنافسى للقادم الجديد . أضف إلى ذلك أنه كلما كان للمنافسين الحاليين سيطرة على منافذ التوزيع الحالية كلما صعب على القادم الجديد إختراق هذه المنافذ .

### (و) السياسة الحكومية

تستطيع الحكومة أن تسهل أو تعقد عمليات الدخول للمنافسين الجدد من خلال إشتراط الحصول على تراخيص معينة أو التحكم فى المواد الخام

المستخدمة (الصناعات النووية) . وبالطبع فإن القادم الجديد يجب أن يدرس جيداً العناصر الستة السابقة وأن يحاول التنبؤ بكيفية رد فعل المنافسين الذين يعملون حالياً فى الصناعة وكيفية إستخدام هذه العناصر جيداً ومدى رد فعل القادم الجديد وإمكانياته وقدرته على التغلب على المنافسة من خلال تكنولوچيا جديدة قد تعوض منحنى الخبرة المتوافر لديهم بل وقد تتفوق عليه.

## (٢) القوة التفاوضية للمشترين والموردين

إن العامل الثانى من العوامل التى تشكل المنافسة داخل الصناعة هو مدى قوة الموردين والمشترين ويمكن أن يكون لدى الموردين قوة تفاوضية من خلال زيادة الأسعار أو تخفيض جودة المواد والخدمات التى يقدمونها . وعلى هذا يستطيع هؤلاء الموردين رفع تكاليف المنتجات داخل الصناعة مما قد يسبب أضراراً كثيرة للشركات التى تعمل فيها . ونفس الكلام ينطبق على المشترين أو المستهلكين حيث من الممكن إجبار الشركات على تخفيض أسعارها أو المطالبة بجودة أعلى أو خدمات أكثر أو ضرب المنافسين بعضهم ببعض وكل ذلك يؤثر على ربحية الصناعة فى النهاية.

ويلاحظ أن قوة كل من مجموعات الموردين أو المشترين تعتمد على مجموعة من الخصائص الخاصة بموقف السوق ومدى أهمية المبيعات أو المشتريات إلى الصناعة مقارنة بحجم النشاط ككل.

**وعلى هذا فإن الموردين يكونوا أقوياء إذا،**

- كان هناك عدد قليل من الشركات أو الموردين يتحكمون فى عملية التوريد للصناعة التى يتم التوريد إليها والتى قد تضمن عدد كبير من الشركات.

- كان المنتج الذى يتم توريده فريد ومميز عن غيره.

- كانت الصناعة لا تمثل أهمية تذكر فى نشاط المورد.

- كانت الصناعة تتميز بالتكامل إلى الأمام وتحتاج المنتج فى بعض عملياتها الأساسية.

**وفى المقابل يكون المشترين أقوياء إذا،**

- كانت المشتريات تتم بكميات كبيرة ومركزة فى أيدى عدد قليل من المشترين.

- كان المنتج نمطى وغير مميز حيث يستطيع المشترين الشراء بسهولة من مصادر أخرى.

- كان المنتج الذى يتم شراؤه من الصناعة يمثل جزءاً أساسياً من تكاليف المنتجات التى يقوم المشترى بإنتاجها.

- كان هامش الربح منخفض وبالتالى يحاول المشترى تقليل التكاليف بقدر الإمكان.

ومن العرض السابق يتضح أن هناك أهمية قصوى فى إختيار الموردين الذين تشترى منهم المنظمة إحتياجاتها وكذلك مجموعة المشترين الذين تبيع لهم منتجاتها وخدماتها . وعلى المنظمة أن تحاول باستمرار رصد أى تغيرات تحدث فى العلاقة بينها وبين الموردين والمشترين وأن تحاول التكيف معها وتوجيهها لصالحها بما لا يضر بمصالح أى من الطرفين.

## (٣) المنتجات والخدمات البديلة

إن العامل الثالث هو المنتجات البديلة للمنتجات أو الخدمات التى تقدمها المنظمة وعادة ما توثر المنتجات البديلة على الصناعة إذا لم يتم تمييز منتجات المنظمة عن المنتجات والخدمات البديلة وهذا ما يعانى منه حالياً منتجوا السكر خاصة من منتجات الفركتوز والتى أصبحت تستخدم كبديل للسكر فى إستخدامات عديدة. وهناك نوعين من المنتجات البديلة يجب أن تهتم بهما المنظمة:

١ - المنتجات البديلة التى تنافس المنتجات الأصيلة فى السعر والأداء.

٢ - المنتجات البديلة التى تنتج بواسطة صناعات تحقق أرباح عالية.

## (٤) المنافسة بين المنتجين الحاليين

إن المنافسة بين المنتجين الحاليين تأخذ شكل الكراسى الموسيقية من خلال إستخدام حرب الأسعار، إدخال منتجات جديدة، الحملات الإعلامية المكثفة، ومع ملاحظة أن المنافسة القوية والمكثفة تكون نتيجة لما يلى:

- زيادة عدد المنافسين أو على الأقل تماثلهم فى الحجم والقوة.
- نمو الصناعة منخفض.
- عدم وجود إختلاف واضح بين المنتجات المتنافسة.
- إرتفاع التكاليف الثابتة أو أن المنتجات قابلة للتلف وبالتالى فهناك مبرر لتخفيض الأسعار.
- الخروج من الصناعة صعب جداً حيث تستخدم الشركات أصول متخصصة ولا يمكن تحويلها إلى أنشطة أخرى (كمبانى الفنادق مثلاً).

وبمجرد تقييم هذه العوامل التى تؤثر على المنافسة فى الصناعة فإن المخطط الاستراتيجي يستطيع أن يحدد أوجه القوة Strengths وأوجه الضعف Weaknesses داخل منظمته فى ضوء العناصر السابق الاشارة إليها. فعلى سبيل المثال ما هو موقف منتجات المنظمة من المنتجات والخدمات البديلة؟ ما هو موقف المنظمة تجاه العوائق الموضوعة لمنع دخول منافسين جدد؟ وعلى هذا فإن المخطط يستطيع إعداد خطة تتضمن وضع الفندق بطريقة تجعل من الامكانيات المتوافرة له حصن دفاعى ضد القوى التنافسية.

وفيما يلى ملخص للعوامل والاعتبارات التى يجب على الفندق تحليلها والتنبؤ بها.

## جدول (٢/٨) العوامل والاعتبارات البيئية التى يجب على الفندق التنبؤ بها

| الأسئلة التى لابد من الإجابة عليها | البيئة العامة |
|---|---|
| إذا كانت القوة الشرائية تعتمد على الدخل الحالي المدخرات، إمكانية الحصول علي الائتمان، فلابد من الإجابة على الأسئلة التالية:<br>(١) ما هى الاتجاهات الاقتصادية المتوقعة فى الأسواق التى سيعمل فيها الفندق؟<br>(٢) ما مدى التغيرات الاقتصادية في النمو الاقتصادي، معدل التضخم، أسعار الفائدة مدى توافر الأموال، مدى توافر الائتمان، والقوي الشرائية للضيوف التى يمكن توقعها؟<br>(٣) ما هو مقدار الاختلافات فى الدخل بين الطبقات الاجتماعية المختلفة؟<br>(٤) ما هى التغيرات فى الطلب التى يمكن توقعها لبعض السلع والخدمات؟ | الاعتبارات الإقتصادية |
| (١) ما هو الأثر التى تحدثه التغيرات فى القيم والاتجاهات الاجتماعية فيما يتعلق بالزواج والحمل نمط الحياة، العمل، دور كل من الرجل والمرأة، التعليم، الإحالة للمعاش، التلوث، الطاقة... إلخ. على تطور ونمو الفندق؟<br>(٢) ما هى مجموعات التأثير التى سوف يزيد أثارها فى المستقبل؟ | الإعتبارات الإجتماعية |

## تابع جدول (٨/٢)

| | |
|---|---|
| | (٣) ما هو أثر التغير فى التركيبة السكانية على الفندق؟<br>(٤) ما هى الفرص أو التهديدات التى يمكن تطويرها فى ضوء ما سبق. |
| الاعتبارات السياسية | (١) ما هى التغيرات المتوقعة فى سياسة الحكومة فيما يتعلق بالصناعة الفندقية، التجارية الخارجية، الضرائب، حماية البيئة، الدفاع، حماية الصناعة المحلية؟<br>(٢) ما هى درجة النجاح التى تحققها الحكومة فى إنجاز أهدافها؟ وما هو أثر ذلك على الفندق؟<br>(٣) هل هناك إتجاه بعدم الاستقرار، شيوع الفساد، شيوع العنف؟<br>(٤) ما هى درجة المخاطرة للعمل فى مصر هل هى مرتفعة أو منخفضة؟<br>(٥) ما هى القيود السياسية والقانونية الأخرى أو التدعيم الذى يمكن توقعه فى ضوء سياسة الحكومة المتوقعة بالنسبة لصناعة الضيافة؟ |
| الإعتبارات التكنولوجية | (١) ما هو الموقف التكنولوجى الحالى فى صناعة الضيافة؟ كيف يمكن تغيره؟<br>(٢) ما هى المنتجات أو الخدمات التى يمكن أن تكون مربحة فى المستقبل؟ |

## تابع جدول (٨/٢)

| | |
|---|---|
| | (٣) ما هو الأثر المتوقع للتقدم التكنولوجى فى الخدمات التى يقدمها الفندق؟<br>(٤) ما هى علاقة الاعتبارات التكنولوجية بالإعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الأخري؟ |
| الصناعة | (١) ما هى درجة التكامل بين المنافسين الأساسيين فى الصناعة؟<br>(٢) ما هي نسبة الاشغال المثالية داخل الصناعة؟<br>(٣) ما هي قابلية الصناعة الفندقية لقبول منتجات وخدماتبديلة؟<br>(٤) ما هي القيود المفروضة من الصناعة لمنع دخول منافسين جدد وما هى درجة فاعليتها وتأثيرها؟<br>(٥) ما هو عدد ودرجة تركز (مدى قوة) الموردين داخل الصناعة.<br>(٦) ما هى طبيعة ودرجة قوة المشترين داخل الصناعة. |
| الموقف التنافسي | (١) ما هى إحتمالات دخول منافسين جدد إلى الصناعة؟ هل يقومون بعرض خدمات بديلة؟<br>(٢) ما هو رد الفعل الاستراتيجى من قبل الفنادق العاملة فى الصناعة.<br>(٣) ما هي الأولويات لدى المنافسين؟ وماهى درجة قابليتهم للتغيير؟ |

## تابع جدول (٨/٢)

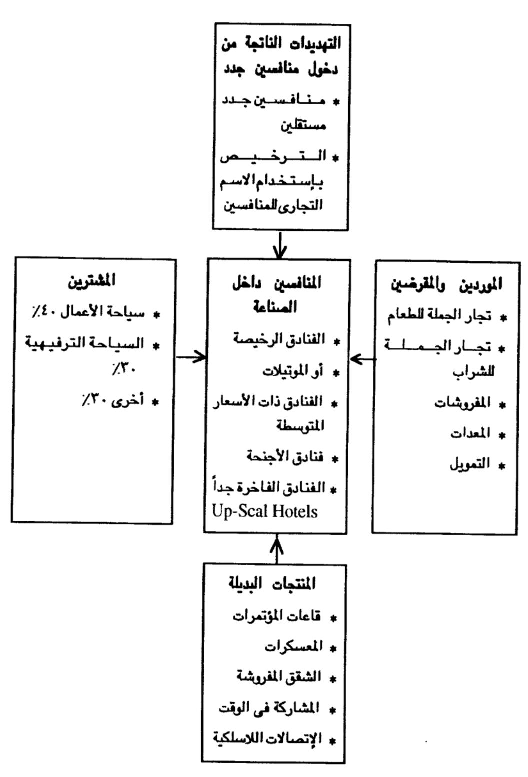
| | |
|---|---|
| المشترين(المستهلكين) | (١) ما هى إحتياجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية؟<br>(٢) هل هناك بحوث تسويقية تجرى أم أن المديرين يتوصلون إلى إحتياجات العملاء من واقع مناقشتهم مع بعضهم البعض؟<br>(٣) ما هى الإحتياجات غير المشبعة بواسطة المنتجات الحالية؟ ولماذا؟<br>(٤) هل عمليات البحوث والتطوير مستمرة لإشباع هذه الإحتياجات؟<br>(٥) ما هى قنوات التوزيع والتسويق التى يجب إستخدامها؟<br>(٦) ما هي أوجه القصور فى منتجات المنافسين وكيف يمكن تحويل هذا القصور إلى تحسينات فى خدمات الفندق؟<br>(٧) ما هى التغيرات السكانية والديموجرافية الممكن توقعها؟ وما إنعكاس ذلك على حصة الفندق التسويقية؟ ما هى الشريحة التسويقية أو المنتجات التى يمكن تطويرها نتيجة هذه التغيرات؟ ما هو شكل القوة الشرائية المتوقعة للمستهلكين؟ |
| الموردين والمقرضين | (١) ما هى إحتمالات زيادة التكاليف نتيجة نفاذ بعض الموارد الطبيعة؟ |

## تابع جدول (٨/٢)

| | |
|---|---|
| | (٢) هل مصادر الطاقة مستقرة خلال الفترة القادمة؟ وما هى توقعات الأسعار؟<br>(٣) ما هى التوقعات بالنسبة لمصادر المدخلات المختلفة وتكلفتها؟<br>(٤) هل لدى الموردين والمقرضين الاستجابة لطلبات الفندق الفجائية وما هى إمكانياتهم؟ |
| العمـــالـة | (١) هل ستتوافر القوى العاملة بالمهارات والنوعيات المطلوبة خلال الفترة القادمة؟<br>(٢) ما هى إمكانيات الجامعات ومعاهد التدريب والمدارس فى تخريج المهارات اللازمة فى المناطق أو الدول التى يعلم فيها الفندق؟<br>(٣) ما هى خطة الفندق التدريبية وإمكانياتها إذا لم تتوافر المهارات؟ |

**Source**: Ibid, pp. 169-181.

ويوضح الشكل التالى مثال توضيحى للعوامل التى تشكل المنافسة أمام فنادق شركة هوليداى إن العالمية والتى تساعد الشركة فى تشكيل وصياغة خطتها الاستراتيجية.




**شكل رقم (٣/٨) العوامل التى تشكل المنافسة داخل النشاط الفندقى لشركة هوليداى إن العالمية**

<u>Source</u>: Ibid, p. 141.

وبتوافر العوامل السابقة تستطيع الشركة رسم إستراتيچياتها فى ضوء الظروف المتوقع أن تسود داخل صناعة الضيافة Hospitality industry كما يلى:

## (١) القيود الموضوعية أمام المنافسين الجدد

عملت صناعة الإقامة Lodging industry علي خلق عدة عوائق تمنع من دخول منافسين جدد وأهمها:

* **إقتصاديات الحجم الكبير:**

وذلك من خلال سلسلة الفنادق المنتشرة فى العالم لكل شركة من الشركات الكبرى (هيلتون - هوليداى إن - ماريوت.. الخ) والتي تدار تحت قيادة هذه الشركات ومن خلال نظمها وإجراءاتها. وهذا يساعد على توزيع تكاليف التسويق والبحوث والتدريب والخدمات التكنولوچية (نظم الحجز المركزى) على عدد كبير من الفنادق منتشرة فى جميع أنحاء العالم.

* **تمييز المنتج:**

عملت كل شركة من هذه الشركات على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة بحيث تضعها فى فئة متميزة عن غيرها من الفنادق ، وهذا يعتبر قيد أو عائق جديد أمام المنافسين الذين يريدون دخول هذه الصناعة. وهذا يخلق نوع من ولاء المستهلك وسهولة التعرف على هذه الفنادق من خلال خدماتها ومنتجاتها المميزة.

* **الإحتياجات المالية:**

إستفادت هذه الشركة من منح تراخيص الفرانشايز وهى إعطاء إسم الشركة فقط مع تحديد مجموعة من المعايير للخدمات المقدمة لمن يريد أن يفتح فندقاً جديداً ويمكن القول إن هذا الأسلوب قد يكون فى صالح المنافس الجديد ولكن مازال في صالح الشركة أيضاً إذ يمكن سحب هذا الترخيص فى أى وقت وخاصة إذا ما خالف الشخص الذى يحصل على الترخيص قوانين الشركة المانحة لهذا الترخيص.

* **المعرفة والإلمام بالنواحى الفنية للصناعة:**

والتى أصبحت عائق من العوائق الجديدة أمام المنافسين الجدد حيث قد يصعب عليهم مجاراة الشركات العتيقة فى هذا المجال.

* **المقدرة على الوصول إلى قنوات التوزيع:**

وخاصة فى حالة محاولة إحتكار المواقع الأساسية للطلب (المطارات والمصايف ووسط المدن) من الممكن أن تصبح هى الأخرى عائق جديد أمام القادم الجديد. وبالرغم من كل هذه العوائق شهدت فترة السبعينات عديد من المحاولات الناجحة لدخول الصناعة خاصة من جانب الفنادق الصغيرة والموتيلات. وشهدت فترة الثمانينات محاولات ناجحة أيضاً لدخول الصناعة من خلال الفنادق الفاخرة وذلك بالتركيز على شريحة معينة من رواد الفنادق.

### (٢) المـوردين

ينحصر الموردين الذين يعملون مع صناعة الفندقة أو الإقامة فى موردى المعدات والمفروشات بكافة أنواعها وموردى الطعام والشراب ومصادر الطاقة والمقرضين (الأموال) ومصادر القوى العاملة (الأفراد). ويلاحظ أن أغلب هؤلاء الموردين مشتتين أى أن عددهم كبير ويساهم كل منهم بحصة صغيرة فى السوق الذى يعمل فيه Fragmented Market ولا يعرضون منتجات فريدة ومميزة. وفى المقابل تمثل صناعة الفندقة مصدر توريد ثابت ومستمر وضخم لكل هؤلاء الموردين مما يجعل القوة التفاوضية فى يد شركات الفنادق وليس فى يد هؤلاء الموردين.

### (٣) العملاء أو المشترين

تعتبر صناعة الفندقة أو الإقامة قوية نسبياً فى مواجهة عملائها أو مستهلكي خدماتها ومنتجاتها وذلك لأن هؤلاء العملاء عادة ما يكونون أفراداً أو جماعات صغيرة أو منظمات صغيرة أيضاً. بمعنى أن مساومتهم الشرائية محدودة نسبياً ومشتتة There is a limited Concentration of Power إذا ما قورنت بشركات الفنادق. غير أن دخول الفنادق الرخيصة Budget hotels نتيجة ضغوط العملاء وإشباعاً لرغبات جديدة داخل الصناعة أدى إلي زيادة التفتيت Fragmentation داخل صناعة الفنادق وهذا يمثل تهديداً لشركات الفنادق الحالية.

### (٤) المنتجات البديلة

إن المنتجات والخدمات البديلة تعتبر من أهم العوامل التى يجب أن تدرس بواسطة الصناعة حيث تساعد المخترعات الجديدة على تخفيض السفر (الاتصالات اللاسلكية والاتصالات بالقمر الصناعى) حيث يستطيع الفرد إنهاء مهمته دون التنقل والترحال (إستخدام الفنادق للمبيت والإقامة) ولقد إستغلت شركة هوليداى إن هذه الظاهرة بأن زودت فنادقها بشبكة إتصالات تعتمد على القمر الصناعى وتوفير هذه الخدمات لنزلائها وبالتالى حولت هذا التهديد إلى فرصة للربحية فى صالحها.

### المنافسة بين الشركات القائمة

بالرغم من أن شركة هوليداى إن العالمية تعتبر الشركة رقم واحد فى العالم من حيث عدد الغرف إلا أن هناك منافسين آخرين يسعون للحصول علي مزيد من الحصة التسويقية الكلية والتي ستكون على حساب الشركة. ونظراً لتعرض أهم منتج للتلف (الغرف) بمعنى أن الغرفة التى لا تباع اليوم لا يمكن تخزينها ولن تباع بعد ذلك أبداً، بدأت الشركات الجديدة تصمم فنادقها بطريقة تصلح مكاتب إدارية إذا لم تستطيع أن تصمد أمام المنافسة من الشركات القوية وأرادت أن تترك الصناعة ككل.

ويلاحظ أن هذه الطريقة التي تعتمد علي تحليل الخمس عناصر السابقة والتى تشكل المنافسة داخل الصناعة تشكل إستراتيجية الشركات العاملة فى هذه الصناعة إلى حد كبير. ويتضح لنا مما سبق أن التطور فى وسائل الاتصالات

يعتبر تهديداً للصناعة الفندقية باعتباره يقدم منتجات بديلة. ويلاحظ أيضاً أن القوة التفاوضية للمشترين (المستهلكين) والموردين ضعيفة نسبياً إذا ما قورنت بقوة الشركات داخل الصناعة بالإضافة إلى أن هناك عوائق قوية لمنع دخول منافسين جدد بسهولة. ولكن يلاحظ أن تنوع العملاء وتنوع إحتياجاتهم قد مكن من دخول بعض المنافسين لاشباع هذه الاحتياجات والتعلب علي العوائق الموجودة.

## ثانياً: البيئة التشغيلية أو بيئة النشاط

يعد تحليل متغيرات البيئة العامة التى تعمل فيها المنظمة يتبقى بعد ذلك المتغيرات الخاصة ببيئة النشاط الذى تعمل فيه المنظمة. وتختلف هذه البيئة إختلافاً جذرياً عن البيئة العامة حيث أن بيئة النشاط يمكن التحكم فيها بعكس البيئة العامة التى لا يمكن التحكم فيها وهناك عديد من المتغيرات لابد من أخذها فى الحسبان وهى:

* الموقف التنافسى للمنظمة.
* المستهلك للخدمات أو لمنتجات المنظمة.
* الموردين والمقرضين أو ما يسمى بمصادر الموارد.
* سوق العمالة.

ونظراً لأن العوامل السابقة تؤثر تأثيراً كبيراً على الفرص الربحية التى تتاح للفندق أو فى فرض قيود أو محددات على ربحيته فلابد من تحليلها والتنبؤ بها.

مقدماً والإستفادة منها فى حالة الفرصة وتحويلها فى صالح الفندق إذا كانت تمثل قيداً أو تهديداً. وبالرغم من أن دراسة البيئة الخارجية لا يمكن المنظمة من إختيار أفضل إستراتيجية إلا أنه يقلل كثيراً من حالة عدم التأكد ويساعد على حصر المتغيرات فى أضيق نطاق وبالتالى زيادة مقدرة المنظمة على التعامل معها.

وتوضح الأشكال (٤/٨)، (٥/٨) نتيجة تحليل البيئة الخارجية وبيئة النشاط لقطاع الفنادق لشركة هوليداى إن العالمية.

## أولاً : البيئة العامة

| الإعتبارات الإقتصادية | الإعتبارات السياسية | الإعتبارات الاجتماعية | الإعتبارات التكنولوجية |
|---|---|---|---|
| إنخفاض السياحة الترفيهية وانخفاض معدلات السفر نظراً لظروف الكساد (-٤)** | إستقرار سياسى نسبى فى مناطق الجذب السياحى العالمية (-٢)*** | - زيادة وقت الفراغ المخصص للترفيه<br>- زيادة عدد المسافرين من المسنين.<br>- زيادة عدد المسافرين من الشباب.<br>- زيادة إقبال فئة العمر من ٢٥ - ٤٠ عاماً على السفر (+٨) | - إدخال تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية فى عمليات الحجز ونظام التحكم الرقابية.<br>- الحجز من خلال القمر الصناعى.<br>- تخفيض العمالة الناشى عن المخترعات الإلكترونية (+٦) |

** الأرقام التى بين الأقواس تمثل فرص إذا كانت بالموجب والحد الأدنى ١٠ وتمثل قيوداً أو تهديدات إذا كانت بالسالب والحد الأدنى ١٠ أيضاً.

*** بالرغم من الإستقرار السياسى إلا أن الرقم -٢ ذلك راجع إلى وجود إضرابات فى مناطق الشرق الأوسط وأفريقيا مما أدى إلى إنخفاض أرباح الشركة فى هذه الفترة.

**شكل ٤/٨ تحليل البيئة العامة لشركة هوليداى إن العالمية**

Source: A.J. Pearce & R.B. Robinson, op.cit, p.121.

## ثانياً : بيئة النشاط

| المنافسين | العملاء | العمالة | المقرضين | الموردين |
|---|---|---|---|---|
| - زيادة عدد الفنادق الصغيرة<br>- لا يوجد تهديد حالى للمركز القيادى الذى تحتله الشركة (+٣) | - من بين كل ٦ أمريكيين يقصد واحد منهم فنادق الشركة .<br>- أظهرت الدراسات أن ٤٠٪ من المسافرين يفضلون هوليداى إن .<br>- الأعمال من ٢٤ - ٤٩ والدخل ٢٠٠٠٠ دولاراً سنوياً هم الذين يرتادون فنادق الشركة .<br>- زيادة عدد التراخيص الممنوحة فى الدول الأخرى(+٦) | - يوجد عرض مناسب من العمالة المطلوبة .<br>- تأثرت العمالة فى الشركة نظراً لزيادة الحد الأدنى للأجور (+٢) | - هيكل تمويلى قوى<br>- موقف الشركة القوى سهل من الحصول على إئتمان (+٥) | - زيادة أسعار الجازولين وقد أدى ذلك إلى إرتفاع أسعار الطيران مما أدى إلى التأثير على حركة السفر (-٢) |

**شكل ٨/٥ تحليل بيئة النشاط لشركة هوليداى إن العالمية**

**Source**: **Ibid**, P. 103.

يلاحظ أن توافر مثل هذا التحليل والتقييم للبيئة العامة وبيئة النشاط يفيد الإدارة كثيراً فى بناء وصياغة خططها الإستراتيجية فى المستقبل .

وتوضح الأشكال السابقة أن الظروف الإجتماعية تتغير لصالح النشاط الفندقى وتمثل فرصاً وآفاقاً مستقبلية للشركة . ويوضح الشكل الخاص ببيئة النشاط أن تحليل العملاء يوضح زيادة الإقبال على الفندق وكذلك تمتع الفندق بمركز مالى قوى يمثل فرص للفندق للحصول على أموال إضافية أو إئتمان . بينما تؤثر الزيادة فى أسعار الطاقة تأثيراً سلبياً على حركة السفر وبالتالى على الفندق .

## أسـئلة

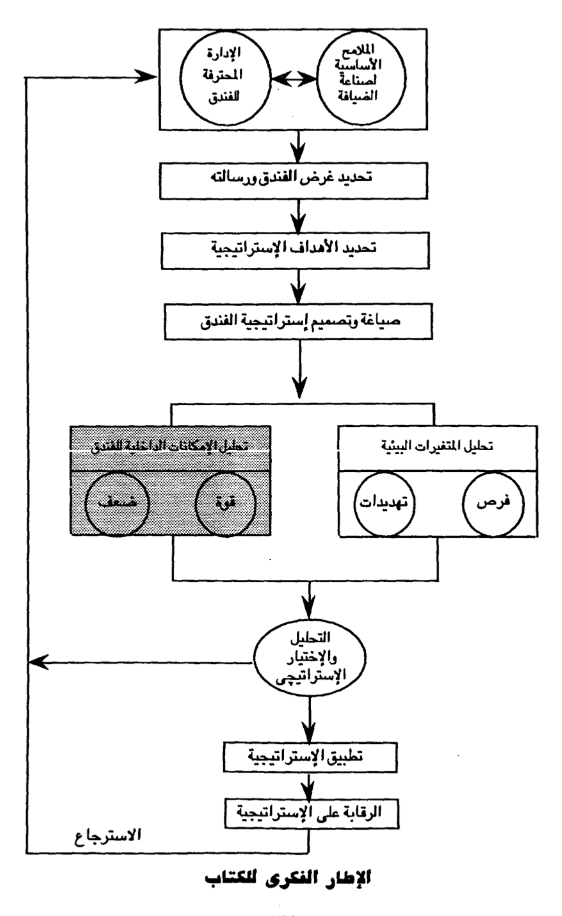
١ - تؤثر البيئة المحيطة بأى منظمة تأثيراً مباشراً والمطلوب تحديد المؤثرات البيئية التى تؤثر على النشاط السياحى والفندقى فى مصر وما إذا كانت هذه المؤثرات تمثل فرصاً أم تهديدات للنشاط السياحى والفندقى .

٢ - تؤثر المنافسة داخل الصناعة على الشركات العاملة فى القطاع السياحى والفندقى على المنظمات العاملة فى هذا المجال ... ما رأيك فى ذلك ؟ وضح؟

٣ - إختر فندق أو قرية سياحية أو شركة سياحية تعرفها وقم بتحليل العوامل التى تؤثر على استراتيجيتها التنافسية فى ضوء نموذج العالم الأمريكى بورتر.

٤ - إختر فندق أو قرية سياحية وحدد القيود التى تستطيع وضعها أمام أى قادم جديد يريد أن يدخل هذا النشاط .






**الإطار الفكري للكتاب**



# الفصل التاسع
## تحليل إمكانيات الفندق الداخلية

إن تصميم الإستراتيجية الفعالة يتطلب تحديد رسالة الفندق ثم صياغة أهدافه ويلى ذلك تحليل البيئة المحيطة وبعد ذلك تحليل إمكانيات الفندق الداخلية . ولكى تنجح الإستراتيجية فهنلك ثلاث مكونات رئيسية هى :

(١) أن تتوائم الإستراتيجية مع الظروف التنافسية البيئية . بمعنى أنها يجب أن تحاول الإستفادة من الفرص المتاحة وتقليل آثر التهديدات بقدر الإمكان وهذا ما يوفره تحليل والتنبؤ بالعوامل والمتغيرات البيئية .

(٢) يجب أن تعتمد الإستراتيجية فى صياغتها على الإمكانيات الواقعية للفندق بمعنى أن إغتنام الفرص المتاحة يجب أن يكون على أساس توافر الإمكانيات الأساسية اللازمة لذلك .

(٣) يجب أن يتم تنفيذ الاستراتيجية بدقة وبعناية . وطالما أنه تم تناول البعد الأول فى الفصل السابق . فإن هذا الفصل سيركز على تناول البعد الثانى وهو تحليل إمكانيات الفندق الداخلية على أن يتم تناول التنفيذ والتطبيق الدقيق للإستراتيجية فيما بعد .

ومبدئياً يجب أن يحدد التحليل الداخلى لإمكانيات المنظمة أوجه القوة والضعف الاستراتيجية التى يجب أن تعتمد عليها الإستراتيجية ويتم ذلك عادة من خلال تحديد العوامل الداخلية أولاً (الإمكانات التسويقية ، المالية ، البشرية للفندق)، وثانياً تقييم هذه العوامل . والسؤال الآن ما هى العوامل الداخلية الاستراتيجية؟ من أين تنشأ هذه العوامل؟ كيف نقرر ونختار العوامل الاستراتيجية المناسبة؟ هذه الأسئلة يجب أن تثار لتحديد وتقييم العوامل الأساسية

الداخلية للفندق كنقاط قوة أو نقاط ضعف والتى تعتمد عليها الإستراتيجية فى المستقبل .

## تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية

يقصد بالعوامل الإستراتيجية الداخلية إمكانيات الفندق الداخلية والتى تتضمن المجالات الوظيفية المختلفة (الإنتاج/العمليات ، البحوث والتطوير ، التسويق ، التمويل ، الأفراد) . وعادة لا تعتبر كل المنظمات معظم هذه المجالات كعوامل إستراتيجية داخلية وبالتالى كأوجه قوة Strengths أو أوجه ضعف Weaknesses وإنما تركز على بعضها وذلك على حسب ظروف المنظمة وأهمية وقوة كل مجال وظيفي فيها . وعلى هذا فلا بد أن يختار المديرين بعض هذه المجالات الوظيفية والتى يعتمد عليها نجاح المنظمة حيث يتوقف إختيار هذه العوامل على نوع الصناعة ، الشريحة السوقية التى يتم خدمتها ، دورة حياة المنتج وموقف المنظمة الحالى . وعلى هذا فإن المديرين يبحثون عن ما أسماه "شيستر برنارد" "بالعوامل الإستراتيجية" وهى الإمكانيات الداخلية التى تعتبر حاسمة بالنسبة للنجاح فى مجال تنافسى معين . فعلى سبيل المثال فإن العوامل الإستراتيجية لشركة بترول سوف تكون مختلفة عن العوامل الإستراتيجية الخاصة بصناعة المقاولات أو صناعة الضيافة Hospitality industry وفيما يلى عرض لأهم هذه العوامل أو الإمكانات الداخلية .

## إدارة النشاط التسويقى للفندق

بعد تحديد أهداف الفندق وتحليل البيئة التى يعمل فيها ، فإن الخطوة التالية

هى تصميم مجموعة من الإستراتيجيات الوظيفية لتحقيق هذه الأهداف . وعادة ما يتم البدء بالإستراتيجية التسويقية . وعادة ما يفرق بين البدء بالمستهلك وتحديد إحتياجاته ثم تصميم خدمة أو منتج فندقى لمقابلة هذه الإحتياجات وهو ما يعرف فى علم التسويق "بالمفهوم التسويقى" وبين المفهوم البيعى الذى يعتمد على تطوير منتج ثم بذل المجهود البيعى والإقناعى لتصريفه . ويلاحظ أن المفهوم الأول يحقق نتائج أكثر ضماناً ويؤدى إلى تعظيم أرباح الفندق بينما يواجه المفهوم الثانى صعوبة عدم وجود عملاء لقبول هذه الخدمات .

ولقد بدأ التركيز على السياسات التسويقية لخدمات الفنادق فى العالم خلال حقبة العشرينات من القرن الحالى ، حيث كانت قبل ذلك تهتم بتقديم الضيافة فى شكلها العائلى من إبتسامة إستقبال ومصافحة بالأيدى . ولقد نبع هذا التطور كنتيجة للتغيرات التى حدثت فى نوعية العميل وبالتالى تعدد نوعية الخدمات التى يطلبها وإختلافها بشكل كبير من فئة إلى فئة . ولقد صاحب هذا التغير فى نوعية العميل تغيرات أخري فى وسائل السفر ، وفى وسائل ومعدات الخدمة الفندقية وتقديمها ، وأخيراً فى وسائل الإتصال والترويج . لذا كان من الضرورى أن تحل المعرفة والخبرة بالخدمات الفندقية وأسس تقديمها محل الإبتسامة وحسن المصافحة .

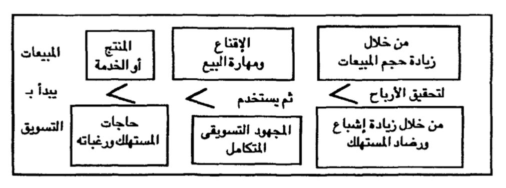
وكنتيجة حتمية لهذا التطور بدأت السياسات التسويقية للخدمات الفندقية فى التطور أيضاً لتتضمن نواحى عديدة عن الطلب المحتمل والمنافسين وشكل ونوعية الخدمات المطلوبة بما يحقق أهداف المنظمة من بيع متزايد للخدمات الفندقية وزيادة متوسط ما ينفق النزيل أو الضيف داخل الفندق وكذلك زيادة مدة إقامته بالفندق .

وتتعامل إدارة التسويق فى صناعة الفنادق مع الضيف الذى يتوافر لديه المقدرة والرغبة فى الحصول على الخدمة الفندقية ولهذا فإنها تهتم بتحليل الآتى :

١ – العملاء أو النزلاء المرتقبين ودخولهم المتوقعة وتبويبهم من حيث الجنس ودرجة التعليم والدخل ومعدل نموه وكذلك الطبقة الإجتماعية التى ينتمون إليها .

٢ – الرغبة فى إنفاق أموالهم أو جزء منها ، حيث تتأثر الرغبة بعوامل كثيرة منها (مستوى الدخل ، الدخل المتوقع للعميل فى المستقبل ، معدل البطالة ، معدل نمو السكان والتغيرات المتوقعة فى توزيع فئاته ، دوافع النزيل لشراء الخدمة الفندقية) .

وعادة ما تستفيد إدارة التسويق من هذه البيانات فى رسم إستراتيجية المنتج أو الخدمة الفندقية المطلوبة لتحقيق إشباع رغبات المستهلك وبالتالى تحقيق أهداف الفندق بعكس الحال لو أنها بدأت بتصميم خدمة أو منتج ثم تحاول بذل مجهود بيعى لتصريف هذا المنتج . والفلسفة الأولى يطلق عليها الفلسفة التسويقية أو المفهوم التسويقى والثانية هى المفهوم البيعى أو فلسفة البيع . ويوضح الشكل التالى الفرق بينهما .




**شكل رقم ٩/١ : الفرق بين فلسفة البيع وفلسفة التسويق**

ويلاحظ أن التفرقة السابقة هامة حيث أن المنشآت الفندقية التى لا تفرق بين التسويق والمبيعات لا تستطيع أن تعظم أرباحها . فالمنشآت الفندقية التى تشغل نفسها بالمشاكل اليومية ولا تفكر فى المستهلكين وإحتياجاتهم وتغيرها سوف تجد نفسها فى النهاية تنتج منتجاً أو تقدم خدمة لا يوجد لها مستهكين .

ونظراً لأن الصناعة الفندقية تعانى من زيادة المعروض من الخدمات الفندقية عن الطلب عليها ونظراً لزيادة المنافسة فلا بد من تبنى المفهوم التسويقى لا المفهوم البيعى وهذا يتطلب التحديد الدقيق للسوق المتوقع وإحتياجات المستهلكين وتعديل الخدمات المقدمة بما يتلائم مع أى تعديل فى هذه الإحتياجات والرغبات وهذا يحمى المنشأة الفندقية من تقادم خدماتها وعدم ملائمتها لرغبات المستهلك .

باختصار فإن رجل الفنادق الذى يعتمد على الفلسفة التسويقية والتى تبدأ دائماً بالمستهلك يسهل عملية البيع ويحقق أقصى ربحية للفندق بينما يؤدى المفهوم البيعى إلى صعوبة عملية البيع وعدم ضمان نجاحها مما يؤدى فى النهاية إلى إنخفاض الربحية . ونظراً لأن الخدمة الفندقية تتسم كباقى الخدمات بمميزات معينة ، فلا بد أن يتم إعتبار ذلك عند تصميم البرنامج التسويقى ، وعادة ماتتسم الخدمة بمميزات معينة :

* أنها غير ملموسة بحيث لا يمكن لمسها أو تذوقها قبل الشراء .

* أنها قابلة للتلف ، فالخدمة الفندقية لا يمكن تخزينها فى مخازن .

* أنها غير نمطية ، بمعنى أن الخدمة المقدمة بواسطة هيلتون تختلف عن الخدمة المقدمة بواسطة شيراتون وهكذا .

وهناك سؤال يطرح نفسه وهو "هل تؤثر هذه الصفات على الناحية التسويقية؟" والإجابة نعم – وعلى ذلك فعلى رجل التسويق مراعاة ذلك عند إعداد خطته التسويقية .

وتبرز السمات المميزة للخدة الفندقية وصعوبة لمسها وتذوقها قبل الشراء أهمية عملية الترويج ، فطالما أن الضيف أو النزيل ليس له خبرة سابقة فى التعامل مع الفندق فهو يشترى توقع أو تصور للخدمة وليس منتج يمكن أن يراه ويختبره قبل الشراء . وعلى هذا يجب أن تركز المجهودات البيعية والإعلانية على المنافع التى يحصل عليها المستهلك وليس مجرد عرض مميزات الخدمة .

أما عدم قابلية الخدمة للتخزين فيضيف عبء جديد على رجل التسويق ويمثل تحدى له حيث أن الغرفة التى لا تباع اليوم لا يمكن بيعها إلى الأبد هذا بالإضافة إلى تأثير الموسمية على النشاط الفندقى . وتنعكس هذه الصفات على رجل التسويق حيث يتطلب ذلك التجديد المستمر فى مزيج الخدمات المقدمة بالإضافة إلى إدخال أسعار جديدة ، أساليب مختلفة فى الترويج هذا بالإضافة إلى تخفيض الأسعار فى مواسم إنخفاض الطلب .

وأخيراً يؤدى التنوع فى الخدمات وعدم نمطيتها من فندق إلى آخر أو داخل الفندق الواحد من بلد إلى بلد إلى صعوبة مراقبة جودة الخدمة وهذا ينعكس على عملية تخطيط المنتجات والخدمات المقدمة ويبرز أهميتها لرجل التسويق عند إعداد الخطة التسويقية للمنظمة .

## أساسيات التسويق

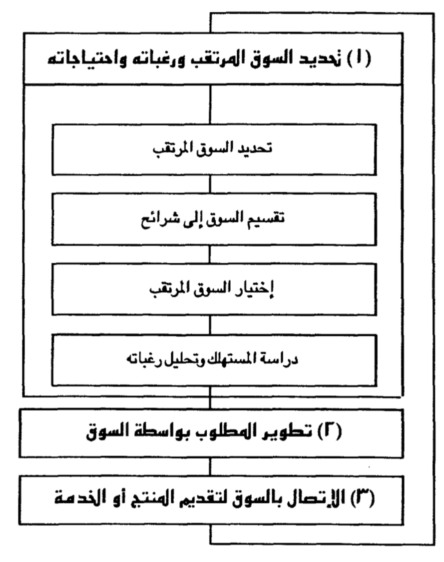
هناك ثلاث خطوات أساسية يجب على رجل التسويق داخل الفندق القيام بها وهى :

١ – تحديد السوق المرتقب ورغباته واحتياجاته .

٢ – تطوير المنتجات التى يطلبها هذا السوق .

٣ – الإتصال بهذا السوق لتقديم المنتجات التى يريدها .

ويوضح الشكل التالى هذه الخطوات :




شكل ٢/٩ المراحل التسويقية اللازمة لتقديم الخدمة الفندقية

## ١ - تحديد السوق المرتقب ورغباته واحتياجاته

ويتضمن ذلك تحديد السوق المرتقب وتقسيمه إلى شرائح واختياره فى ضوء دراسة المستهلك وتحليل رغباته واحتياجاته .

### * تحديد السوق المرتقب

يحتل تحديد السوق المرتقب وحجمه وخصائصه المرتبة الأولى لرجل التسويق الفندقى حيث أن هناك نوعيات ودرجات مختلفة من النزلاء ، وعلى هذا فالإدارة الناجحة هى التى تحدد السوق أو الشريحة المرتقبة التى سوف تتوجه إليها بخدماتها .

### * تقسيم السوق إلى شرائح

وهذا يتطلب تقسيم السوق الذى تم تحديده سابقاً إلى أقسام أو شرائح مختلفة تختلف عن بعضها من حيث الخصائص ، الدوافع ، المتطلبات وتسمى الشريحة التى سوف يخدمها الفندق أو شركة السياحة بالشريحة المرتقبة والمنطق وراء عملية التقسيم هو أن لكل شريحة رغبات وحاجات مختلفة ، وبمجرد تحديد رغبات واحتياجات هذه الشريحة يتم تطوير الخدمة أو المنتج الذى يلائمها . فبدلاً من الحديث عن "سوق الإقامة" بصفة عامة فإن الفندق يمكن أن يقسم طالبى خدمات الإقامة إلى رجال أعمال ، المجموعات ، حجاج ، طلاب الترفيه ... الخ وبالتالى توفير خدمات الإقامة اللازمة والمناسبة لكل منهم .

*** إختيار السوق المرتقب**

لاختيار الشريحة التى من الممكن أن تحقق ربح للفندق ، فإن هناك سؤالين لابد من الإجابة عليهما وهما :

- ما هو حجم المبيعات المحتمل من هذه الشريحة؟

- ما هى التكلفة المطلوبة للوصول إلى هذه الشريحة؟

وفى ضوء الإجابة على هذين السؤالين يتم إختيار الشريحة فى ضوء طرح تكاليف الوصول إليها من حجم المبيعات المتوقع .

*** دراسة المستهلك وتحليل رغباته واحتياجاته**

يجب على رجل التسويق الفندقى أن يعرف كل شىء عن عملائه ونزلاء فندقه والتى تتضمن الجنس والعمر والدخل والمهنة والعادات والإهتمامات حيث أن أغلب القرارات التسويقية تعتمد على البيانات المتوافرة عن كل المتغيرات السابقة . ويلاحظ أن هذه المتغيرات تشكل أساس الاستراتيجية التسويقية . وعادة ما يتم دراسة المستهلك من خلال جمع معلومات مباشرة عنه أو من خلال سؤاله أو من خلال إجراء الدراسات التسويقية للتعرف على أى تغير فى رغباته واحتياجاته بالإضافة إلى قياس مدى رضاءه عن الخدمة المقدمة .

**٢ - تطوير المنتج المطلوب بواسطة السوق**

يحاول كل فندق جاهداً أن يقدم منتج أو خدمة مميزة وبسعر معقول يرضى النزيل . ويعتبر حضور الضيف أو النزيل إلى الفندق عملية هامة وعلى هذا فإن تكرار هذه الزيارة يعتمد بشكل كبير على مستوى جودة المنتج المقدم ويجب أن

يعرف رجل التسويق الفندقى أن ما يباع داخل الفندق هو "خدمة الضيافة والكرم" ، إنها تتضمن السرير المريح ، الحمام الممتع ، وأخيراً العشاء اللذيذ والممتع . أن عملية الضيافة تمتد لتشمل كفاءة تقديم الخدمة بالإضافة إلى أحوال المبنى العامة بالإضافة إلى سلوك العاملين . وفوق كل ذلك تعكس إتجاه الإدارة لمفهوم الخدمة .

### ٣ - الإتصال بالسوق لتقديم المنتج أو الخدمة

بمجرد تحديد السوق المرتقب والمنتجات اللازمة لإشباع إحتياجات ورغبات هذا السوق ، فإن الإدارة توجه إهتمامها إلى الإتصال بالشريحة السوقية المختارة وإعلامها بالمزايا الفريدة للخدمة المقدمة ، ويتم عادة إستخدام الإعلان والترويج والعلاقات العامة فى عملية الإتصالات بالسوق المرتقب لتحقيق التلاقى بين متطلبات الشريحة السوقية والمنتج أو الخدمة المقدمة .

## النقاط الأساسية لتسويق إفتتاح فندق جديد

من المنطقى أن يتم إختتام هذا الجزء بتوضيح المراحل التسويقية العملية التى يمكن إستخدامها لتسويق إفتتاح فندق جديد وتنقسم هذه المراحل إلى أكثر من مرحلة زمنية موضح بكل منها الإجراءات العملية التى من الممكن أن تفيد رجل التسويق فى هذا المجال وهى :[١]

### ١٢ شهر قبل الإفتتاح :

١ - تعيين مدير إدارة التسويق .

---

(١) المصدر : دكتور عاطف محمد عبيد ، التسويق الفندقى ، (القاهرة : ندوة إدارة الفنادق ، ١٩٨٥).

٢ – بدأ الاتصال وبناء علاقات مع شركات الإعلانات .

٣ – الإنتساب إلى الشركات المحلية ومجموعة مراكز التسويق العالمى والمحلى.

٤ – دراسة السوق الخاصة بالمنافسين وأسواق العملاء والنزلاء المرتقبين .

٥ – تقديم النشرات المدروسة عن الفندق أو شركة السياحة التى تضم كافة المعلومات إلى شركات الإعلانات وجميع أنوا ع الأدلة (مثال غرفة الفنادق ، شركات الدليل الخاصة والعامة ، المحلات المتخصصة بالسياحة والفنادق وأوقات الفرا غ والطيران ، شركات السياحة ومكاتبها ، شركات بطاقات البيع بالأجل) .

٦ – الإشتراك فى الجمعيات المحلية والعالمية والتى لها اتصال بالعملاء المرتقبين للفندق أو بشركة السياحة .

٧ – الدخول فى علاقات مع الشركات السياحية التى يريد الفندق أن يجعلها تضمه فى إعلاناتها وفروعها العالمية .

٨ – الحصول على قوائم بصناديق وأسماء الشركات ورجال الأعمال والمؤسسات التى تعيش فى محيط عمل الفندق .

٩ – إرسال المعلومات والنشرات الإعلامية إلى وبكافة وسائل الإعلان والإعلام للنزلاء المرتقبين لإطلاعهم على ما يجرى بشأن الأعمال الخاصة باتمام المشروع .

**٩ أشهر قبل الافتتاح :**

١ - تحديد الموقف من حيث طرق الإعلان التى سوف يتبعها الفندق ووسائل هذا الإعلان واستراتيجية البيع والعلاقات العامة للفندق .

٢ - الإنتهاء من تحديد موازنة التسويق لما قبل الافتتاح .

٣ - تكملة كل مجموعة المفروض أن تقوم بأعباء كافة الإعلانات الدعائية والبيعية .

٤ - تغطية كافة العملاء المهمين للفندق (أى البدء بأكثر العملاء أهمية بالنسبة للفندق أو مصادر هؤلاء العملاء لضمان الحصول على أكبر عائد ممكن من المجهود المبذول فى بداية الحملة .

٥ - التركيز الشديد على الحجز المسبق للمجموعات والشركات والجمعيات للحصول على مجموعات سياحة فى خلال الثلاث أشهر الأولى لافتتاح الفندق .

٦ - ترتيب الحملة الدعائية المتخصصة .

٧ - طباعة كل المستلزمات الدعائية لفترة ما قبل الإفتتاح الرسمى .

٨ - بناء والمراجعة النهائية لهيكل أسعار جميع خدمات الفندق .

**٦ أشهر قبل الإفتتاح**

١ - التغطية بصورة مكثفة لمصادر العملاء المرتقبين من الشركات والمؤسسات المحيطة .

٢ – تعديل أسعار الخدمات الفندقية – إذا لزم الأمر .

٣ – تكملة الاتصال البريدى للشركات والمؤسسات والاجتماع برؤساء شركات السياحة والمجموعات السياحية واطلاعهم على آخر أخبار الفندق ومواعيد الافتتاح المرتقبة .

٤ – تكملة توزيع المعلومات الأساسية عن الفندق للصحف والمجلات وكافة الوسائل الإعلانية .

## ٣ أشهر قبل الإفتتاح

١ – إرسال آخر أخبار الفندق إلي المجلات المتخصصة والفندقية والسياحية والطيران وشغل أوقات الفراغ بميعاد افتتاح الفندق .

٢ – بداية المبيعات والاتصال البريدى المكثف مع الأسواق المختلفة .

٣ – تعديل وإعادة عمل القوائم التى تضم العملاء المرتقبين من الشركات والمؤسسات مع إتاحة الفرصة لهم لزيارة الفندق ومعرفة إمكانياته .

٤ – بداية عمل الحملة الإعلانية والعالمية بعد عمل مقابلات مع كل من المدير العام للفندق والمالك .

٥ – وضع الهيكل العام النهائى لأسعار خدمات الفندق عن المدة المتبقية من العام فى إطار النظم المعمول بها .

**آخر ثلاثون يوما قبل الافتتاح .**

١ - بث الإعلانات لوسائل الإعلان المحلية لتقديم الفندق قبل الافتتاح بأسبوع.

٢ - الإنتهاء من وضع الخطط النهائية للافتتاح (من استقبالات وحفلات ومدعويين) .

٣ - بداية عمل إتصال تليفوني مكثف للشركات والمؤسسات المحيطة بالفندق .

٤ - عمل مؤتمر صحفى .

٥ - استمرار عمل الاتصال المباشر مع شركات السياحة المحلية والعالمية .

٦ - دعوة المهتمين لزيارة الفندق .

٧ - إقامة حفلة استقبال ليوم الافتتاح للشركات ورجال الأعمال وشركات السياحة والوكلاء السياحيين .

وبعد الافتتاح والتشغيل يمكن استخدام الجدول التالى لتقييم التطور فى النشاط التسويقى للفندق وتحديد نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتقويتها حتى يستطيع الفندق أن يراجع مدى تحقيق أهدافه .

**جدول (٩/١)**
**العوامل الاستراتيجية الداخلية للنشاط التسويقى**

| العامل | أوجه قوة أم أوجه ضعف |
|---|---|
| – المفهوم التسويقى والمفهوم البيعى .<br>– منتجات وخدمات الفندق .<br>– مدى التركيز فى البيع : هل لعدد محدود من العملاء وهل لعدد محدود من الخدمات أم العكس .<br>– مدى إمكانية توفير وتجميع المعلومات المطلوبة عن السوق أو الأسواق التى يخدمها الفندق .<br>– الحصة التسويقية .<br>– مزيج الخدمات وإمكانية التوسع فيها ، دورة حياة كل خدمة ، نسبة الربح إلى المبيعات .<br>– منافذ التوزيع : عددها ، مدى التغطية للعملاء ، الرقابة على هذه المنافذ .<br>– التنظيم الفعال للمجهودات التسويقية ، الإلمام بحاجات ورغبات العملاء .<br>– سمعة المنتج/الخدمة وجودته والصورة الذهنية عنه لدى العملاء .<br>– فاعلية وكفاءة وإبداع العمليات الترويجية والإعلان .<br>– إستراتيجية التسعير المتبعة بواسطة الفندق ومدى المرونة فى مواسم الذروة ومواسم إنخفاض الطلب .<br>– إسترجاع المعلومات عن السوق برأى العملاء بعد البيع .<br>– الولاء للفندق وخدماته .<br>– تمييز الفندق وخدماته . | |

## إدارة الموارد المالية للفندق

وتلعب الوظيفة المالية دوراً أساسياً فى تحديد إمكانيات الربحية المتوقعة للفندق في المستقبل من خلال مساهمتها فى قرار الإستثمار بالإضافة إلى مسئوليتها عن النواحى المحاسبية والرقابة المالية على أنشطة الفندق المختلفة ، ونظراً لصعوبة قرار الإستثمار فى الفندق فإنه يحتاج إلى بحث مستقل يوضح ماهية هذا القرار (وهو ما يعرف بدراسة الجدوى الاقتصادية للفندق) وهو مايخرج حالياً عن نطاق هذا البحث . لذا سيقتصر البحث هنا عن تصور دور الإدارة المالية فى تحليل أداء الفندق وتحليل مصادر إيراداته ومصروفاته لأغراض التحليل والتخطيط المالى . وفى النهاية سيختتم هذا القسم بعرض الخطوات التفصيلية لإعداد الميزانية التقديرية للفندق لأهميتها فى عملية التخطيط والرقابة المالية على أداء الفندق . وعلى ذلك سيتناول هذا القسم ما يلى :

**أولا : أهمية وجود نظام الحسابات الموحد فى صناعة الضيافة**

**ثانياً : القوائم المالية الأساسية اللازمة للتخطيط والرقابة المالية**

١ - الميزانية العمومية

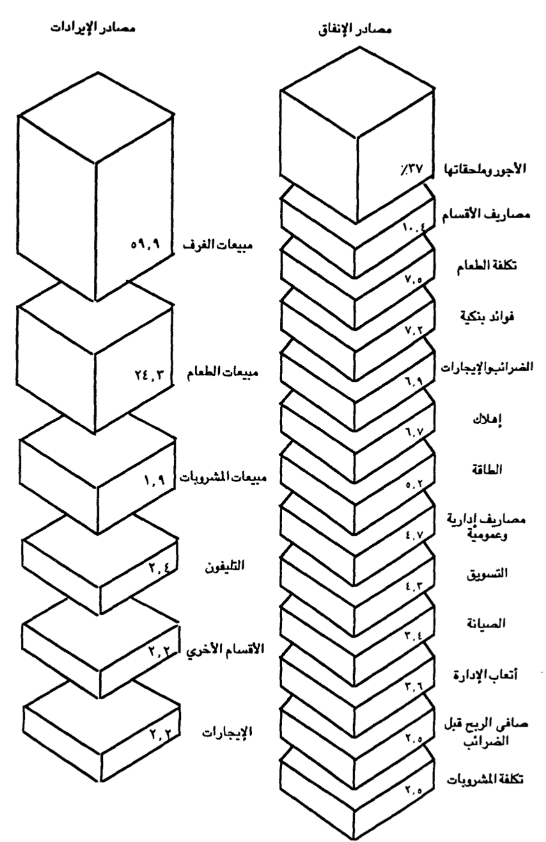
٢ - قائمة الدخل

٣ - الميزانية التقديرية .

## أولا : أهمية وجود نظام الحسابات الموحد فى صناعة الضيافة

إذا كانت الإدارة المالية هى إدارة الفندق من منظور مالى فإن ذلك يتطلب وجود نظام محاسبى قوى يمكن الإدارة من تحليل الأداء الحالى ثم التخطيط للمستقبل . ويعتبر وجود النظام الموحد للحسابات فى الفنادق والذى تم اقتراحه عام ١٩٢٦ أحد الوسائل الأساسية لإعداد وعرض القوائم المالية بما يمكن من عقد المقارنات والتحليلات بين الفنادق المختلفة وبين أداء الفندق من فترة لأخرى ، خاصة وأن هناك تبايناً شديداً بين الفنادق فى طريقة إعداد حساباتها .

كما يفيد وجود هذا النظام فى توحيد طريقة حساب المصروفات المختلفة وتصنيفها فهى تفيد وتصنف بنفس الطريقة فى جميع الفنادق للنظام وهذا يساعد كثيراً فى عقد المقارنات بين الفنادق وبعضها محلياً وعالمياً فعلى سبيل المثال يوضح الشكل التالى توزيع وحدة النقد على بنود الإيرادات والمصروفات المختلفة عام ١٩٨٤ . وهذه تستخدم كمعيار لأى فندق يستطيع قياس أدائه الفعلى عليها فى نفس العام .




**شكل رقم ٣/٩ : توزيع وحدة النقد (دولار - جنيه) على بنود الإيرادات والمصروفات**

**Source**: Laventhol & Horwath, U.S. **Iodging Industry** Digest, 1985,P.8.

فعلى سبيل المثال يوضح الشكل السابق أن كل دولار محقق كإيراد تساهم الغرف فيه بنسبة ٥٩,٩٪ بينما تمثل تكلفة الأجور ٣٧٪ من كل إيراد محقق كمبيعات وتساعد مثل هذه الإحصائيات كثيراً فى قياس أداء أى فندق ومقارنته بهذه النسب النمطية للصناعة . فمثلاً إذا كانت تكلفة الأجور ٥٠٪ من كل دولار مبيعات فى أحد الفنادق فيعنى هذا أن هناك زيادة فى تكلفة الأجور بنسبة ١٣٪ عن مثيلاتها العالمية وهذا يوجه إنتباه الإدارة إلى بحث أسباب ذلك وتعديله فوراً .

## القوائم المالية الأساسية :

بالإضافة إلى النظام الموحد للحسابات والذى يسهل كثيراً من عقد المقارنات بين أداء الفنادق المختلفة ، تعد المنشآت الفندقية عديد من القوائم المالية التى تساعدها فى توضيح مركزها المالى وموقف ربحيتها غير أن أهمها الميزانية العمومية وقائمة الدخل .

### ١ - الميزانية العمومية

تعتبر الميزانية العمومية المصدر الأساسى لتحديد الموقف المالى للفندق فى تاريخ محدد من خلال تحديد نوع وقيمة أصول الفندق وإلتزاماته وكذلك حجم المال المملوك بواسطة أصحاب الفندق . وعادة ما تبوب الميزانية بطريقة تساعد الإدارة فى أداء رسالتها من خلال البدء بالأصول التى يمكن تحويلها إلى نقدية بسرعة (الأصول المتداولة) ثم يلى ذلك الأصول الثابتة ونفس المنطق فى الجانب الآخر من الميزانية وهو جانب الخصوم .

## ٢ ـ قائمة الدخل

إن الهدف الأساسى من إعداد قائمة الدخل هو توفير البيانات اللازمة لتوضيح نتائج أعمال الفندق عن فترة معينة وتوضح قائمة الدخل ما يلى :

- إيرادات الأقسام المختلفة (غرف – طعام وشراب – أقسام أخرى) ومصروفاتها وصافى ربح كل قسم .

- مصاريف تشغيل الفندق العامة والتى يصعب توزيعها على أقسام بعينها كمصاريف الصيانة والوقود والمصاريف الإدارية والعمومية .

- المصاريف الثابتة والتى يتحملها الفندق سواء يعمل بكامل طاقته أم بجزء منها ويتضمن الإيجار والضرائب العقارية والتأمين والإهلاك .

وعادة ما يتم طرح كل هذه المصروفات من الإيرادات لتحديد صافى الربح أو الخسارة للفندق . ويتم استخدام كل من الميزانية العمومية وقائمة الدخل لحساب النسب المالية المختلفة واستخدامها فى تحليل نتائج أعمال الفندق ويتم حساب مجموعة من النسب المالية أهمها :

١ ـ **نسب السيولة** ، والتى تقيس مقدرة الفندق على سداد إلتزاماته قصيرة الأجل والتي تكون مدتها عادة أقل من سنة .

٢ ـ **نسب المديونية** ، والتى تقيس مقدار مديونية الفندق سواء من خلال حساب مقدار نسبة الديون إلى رأس المال الكلى أو قياس مقدرة الفندق على الوفاء بالتزاماته .

٣ – **نسب تقيس كفاءة الإدارة** ، وهى النسب التى تقيس مدى فاعلية الإدارة فى استخدام الموارد المتاحة لديها وأهمها معدل دوران الأصول ومعدل دوران المخزون .

٤ – **نسب الربحية** ، وهى النسب التى تعكس فاعلية وكفاءة الإدارة الكلية فى تحقيق ربح كافى للملاك والمقرضين .

٥ – **نسب التشغيل** ، وهى النسب التى تساعد الإدارة فى تحليل عمليات الفندق وتشغيله وعادة ما تهتم هذه النسب بمقارنة الإيرادات بالمصروفات وهى بذلك تسهل عملية الرقابة ، وسيتم التعرض لهذه النسب بالتفصيل فيما بعد .

## ٣ – الميزانية التقديرية (١)

هى عبارة عن خطة عمل لفترة قادمة تساعد على الإلتزام بقدر الإمكان بالخطة الموضوعة ومن ثم تحقيق الهدف المطلوب . ونظراً لزيادة حدة المنافسة بين الفنادق أمست الحاجة لوجود الميزانية التقديرية واجبة لكل فندق للسير على هدى الخطة الموضوعة والعمل على تحقيقها بعد ومعالجة إنحرافاتها إن وجدت .

وإذا كان الفندق يدار بمعرفة شركة إدارة أو تابع لشركة مالكة لأكثر من فندق فإن أعداد الميزانية التقديرية واجب وهام للمركز الرئيسى للشركة لمساعدتها على

---

(١) **المصدر** : محسن عبد العزيز ، **الإدارة المالية فى القطاع الفندقى** ، (القاهرة ، ندوة إدارة الفنادق، ١٩٨٥).

تقييم نتائج كل فندق ، ولوضع الميزانية التقديرية موضع التنفيذ تحتاج إلى العناصر التالية :

أولاً – إعداد الميزانية التقديرية .

ثانياً – تطبيق الميزانية التقديرية .

ثالثاً – قوائم الميزانية التقديرية .

رابعاً – متابعة الميزانية التقديرية وتحديد إنحرافها .

## أولاً – إعداد الميزانية التقديرية :

يحتاج إعداد الميزانية التقديرية إلى عمل جماعي يتعاون فيه كل مديرى وإدارات الفندق ، لذلك لا بد أن يشترك كل مديرى إدارات الفندق فى تجهيز الميزانية التقديرية ويكون المدير العام هو المسئول ليس فقط عن إعداد الميزانية التقديرية بل أيضاً عن محتوياتها . وعلى الإدارة المالية بالفندق مسئولية إعطاء كافة المعلومات والبيانات الضرورية والإحصاءات الحالية عن فترات سابقة واللازمة لباقى الإدارات الأخرى بالفندق لإعداد هذه الميزانية .

وعادة ما تبدأ عملية إعدادالميزانية التقديرية بوضع الأسس التى ستبنى عليها ، فعلى سبيل المثال يتم تحديد المؤشرات الاقتصادية والسياسية ، وعامل المنافسة التى ستؤثر على نتائج تشغيل الفندق للسنة التى ستعد عنها الميزانية التقديرية . وفى ضوء المؤشرات السابقة يتحدد حجم المبيعات المتوقعة التى تبدأ

بتحديد نسبة أشغال غرف الفندق وعدد نزلاءه بالنسبة للغرف وعملائه بالنسبة لباقى الأقسام الإيرادية الأخرى للفندق وكذلك متوسط قيمة إيجار الغرفة فى اليوم ومتوسط قيمة إنفاق العميل للمأكولات والمشروبات . وتساعد هذه المعلومات كافة إدارات الفندق على تحديد مصروفاتها وأهمها تحديد العمالة المطلوبة لتحقيق حجم المبيعات المطلوبة .

وحتى يتم الانتهاء من إعداد الميزانية التقديرية فى الوقت المحدد لمناقشتها مع المسئولين فى الشركة المالكة وغالباً تكون فى شهر نوفمبر من كل عام يحدد المدير العام الجدول الزمنى لتنفيذ الأعمال التالية :

**(١) إجتماع وضع أسس إعداد الميزانية التقديرية**

**(٢) إعداد كل إدارة لحساب التشغيل التقديرى (الإيرادات والمصروفات) يستغرق عشرة أيام .**

**(٣) إجتماع مناقشة حسابات التشغيل المقترحة .**

**(٤) تجميع حسابات التشغيل .**

**(٥) إجتماع لمناقشة حساب الأرباح والخسائر المقترح والتقرير النهائى .**

## (١) إجتماع وضع أسس إعداد الميزانية التقديرية

من المعروف أن الأساس السليم لوضع الميزانية التقديرية هو دراسة ما تحقق فى الماضى والحاضر وما يتوقع تحقيقه فى المستقبل ، ولذلك يدعو مدير عام الفندق مديرى الإدارات لمناقشة وتحديد أسس إعداد الميزانية التقديرية على الوجه التالى :

**(أ) مراجعة نتائج أعمال التسعة أشهر للسنة الحالية ومقارنتها بنفس الأشهر للسنة السابقة وما ينتج من تغييرات فى الآتى :**

- نسب أشغال الفندق .
- متوسط سعر إيجار الغرفة .
- عدد نزلاء الفندق .
- عدد رواد الفندق .
- متوسط إنفاق العميل فى المأكولات .
- متوسط إنفاق العميل فى المشروبات .
- إيرادات الأقسام الإيرادية الأخرى وتأثرها بعدد نزلاء ورواد الفندق .
- تغيرات العمالة والأجور وملحقاتها والقوانين التى صدرت فى هذا الشأن .
- التجديدات التى تمت بالفندق وأثرها على زيادة الإيرادات .
- الصيانة والإصلاحات التى تمت .

**(ب) الوضع الاقتصادى وحالة السوق :**

يؤثر الوضـع الاقتصادى ونشاط الأعمال أو ركودها على نتائج أعمـال الفندق ، لذلك لا بد أن يوضع فى الاعتبار عند إعداد الميزانية التقديرية سواء فى داخل البلد أو فى المنطقة كلها وكذلك تتأثر نتائج أعمال الفندق بالنواحى السياسية فى البلد وما يتبعه من تغييرات فى القوانين وخاصة قوانين تحديد الأجور والتغييرات فى التأمينات الاجتماعية والضرائب وكذلك بالنسبة للسياسات الدولية للدول المجاورة .

**(جـ) المنافسة**

لا بد أن يؤخذ فى الاعتبار المنافسة المتوقعة عند إعداد الميزانية التقديرية للفنادق ، وكذلك التجديدات المتوقعة فى الفنادق المنافسة وما هى الخطة المقابلة التى سيقوم الفندق باتخاذها لمواجهة حدة هذه المنافسة ليس فقط للاحتفاظ بعملائه القدامى بل العمل على زيادتهم .

**(د) التجديدات المطلوبة**

غالباً ما تضطر إدارة الفندق لمواجهة حدة المنافسة لعمل تغييرات جوهرية فى الديكورات أو إضافة خدمة جديدة تحتاج إلى شراء ماكينات أو معدات أو أدوات تشغيل جديدة أو عمل إصلاحات وصيانات كبيرة لازمة للحفاظ على مستوى الفندق مما يضطرها إلى إنفاق مبالغ كبيرة ... لذلك لا بد من أن تحدد قيمة هذه التجديدات لمعرفة مصادر تمويلها وأثرها على حسابات الفندق .

**(هـ) التسعير**

بعد مراجعة النتائج المالية الفعلية للفندق عن السنة الحالية وحالة السوق والمنافسة والتجديدات المتوقعة يقوم كل مدير إدارة من الإدارات (الغرف - المأكولات - المشروبات - التليفونات والتلكس - الغسيل والكى - حمام السباحة والتنس - والخدمات الأخرى التى يقدمها الفندق) باقتراح الأسعار المتوقع تطبيقها فى الميزانية التقديرية . بما يضمن تحقيق أعلى إيراد فى ضوء المنافسة المتوقعة وفى حدود الإمكانيات التى يقدمها الفندق .

**(و) نسب الأشغال وعدد النزلاء والرواد .**

ان توخى الدقة فى وضع الميزانية التقديرية هام جداً ، وعلى هذا فلا بد من تحديد مصادر إشغال الفندق بدقة والتي عادة ما تتضمن :

- أفراد
- أفراد عابرون
- أفراد بإقامة دائمة
- مجموعات لحضور مؤتمرات مهنية
- مجموعات لحضور مهرجانات فنية أو رياضية .

على أن يحدد نسب اشغالها ومتوسط قيمة إيجار كل مجموعة حتى نتوصل إلى تقدير النسبة الإجمالية لاشغال الفندق شهرياً ومتوسط قيمة إيجار الغرفة وبنفس الطريقة يمكن تقدير إجمالى إيرادات المأكولات والمشروبات بتحديد عدد الرواد بكل مطعم على حدة ومتوسط إنفاق كل فرد .

ولمزيد من الدقة تقوم بعض الفنادق بعمل تحليلاً لأصناف المأكولات والمشروبات المباعة . (sales analysis) بالعدد والقيمة - وهذه تساعد أيضاً على تحديد الأصناف عند إجراء تغيير فى قوائم الطعام أو زيادة أسعار الأصناف المرغوبة من رواد ونزلاء الفندق .

وبناء على تقديرات نسب أشغال الغرف وعدد نزلاء الفندق ورواده يمكن لباقى الأقسام الإيرادية تقدير الإيرادات المتوقعة بعد تحديد متوسط إنفاق كل فرد .

**(٢) إعداد حساب التشغيل التقديرى :**

بعد الإجتماع السابق يسهل على كل مدير إدارة وضع تقديرات إيرادات ومصروفات إدارته . وتمثل الأجور وملحقاتها نسبة كبيرة من المصروفات لذلك يتم تقدير التكلفة الإجمالية للأجور وملحقاتها .

وعلى كل مدير إدارة أن يرفق بحساب تشغيل إدارته تقريراً يوضح فيه الأسس التى بنيت عليها تقديرات الإيرادات والمصروفات وأن يذكر الأسباب الكافية لوجود أى مصروف غير عادى حتى يسهل على المدير العام كتابة التقرير النهائى للميزانية التقديرية وأيضاً يقدم كل مدير إدارة احتياجات إدارته من أدوات

التشغيل (البياضات – الصينى – الزجاج – الفضيات) وكذلك الأثاثات والمعدات فى كشوف تفصيلية .

**(٣) إجتماع مناقشة حسابات التشغيل المقترحة :**

يدعو كل مدير إدارة المدير العام والمدير المالى للاجتماع بناء على تحديد مسبق من المدير العام لمناقشة حساب تشغيل إدارته واحتياجاته من أدوات التشغيل والأثاثات والمعدات .

**(٤) تجميع حسابات التشغيل**

تعتبر هذه الخطوة العملية الأخيرة لوضع الميزانية التقديرية ومرفقاتها فى صورتها النهائية وعلى الإدارة المالية أن توضح النسب المئوية المطلوبة التى تساعد المدير العام فى وضع تقريره عن الميزانية التقديرية وبعد أن يتم تجميع حسابات التشغيل المختلفة يتم تصوير حساب الأرباح والخسائر وكذلك تحديد إحتياجات الفندق من أدوات التشغيل والأثاث .

**(٥) إجتماع مناقشة حساب الأرباح والخسائر المقترح والتقرير النهائى للميزانية التقديرية :**

يراجع المدير العام مع المدير المالى حساب الأرباح والخسائر التقديرى المقترح والكشوفات الإجمالية لأدوات التشغيل والأثاثات والمعدات المطلوبة للفندق

وفى حالة وجود أرقام لإيرادات ومصروفات معقولة وضعت طبقاً للأسس التى اتفق عليها يقوم المدير العام بمساعدة المدير المالى فى وضع التقرير النهائى للميزانية التقديرية وغالباً يتضمن النقاط التالية :

- الحالة الاقتصادية للبلد .
- الحالة السياسية للبلد والبلاد المجاورة .
- حالة المنافسة فى السوق .
- التعديلات الجوهرية المطلوب إجرائها بالفندق .
- التسهيلات والخدمات الجديدة التى سيقدمها الفندق لنزلائه ورواده .
- سياسة التسعير المقترحة .
- نسب الأشغال ومصادر أشغال الغرف .
- العمالة .
- الأرباح المتوقعة .
- حالة السيولة النقدية المتوقعة .

ثم تقدم بعد ذلك الميزانية التقديرية ومرفقاتها إلى المركز الرئيسى للشركة أو الشركة المالكة وفى حالة اعتمادها توضع موضع التنفيذ .

## ثانياً - تطبيق الميزانية التقديرية

بعد أخذ موافقة المركز الرئيسى أو الشركة المالكة على الميزانية التقديرية يتم تطبيقها إعتباراً من بداية السنة المالية المحددة ويقصد بتطبيق الميزانية التقديرية الآتى :

### (١) من حيث الإيراد :

هو إجراء المقارنة الشهرية للإيرادات الفعلية بالإيرادات التقديرية وتحديد الإنحرافات إن وجدت وأسبابها والعمل على تلافيها إذا قلت الإيرادات الفعلية عن الإيرادات التقديرية .

### (٢) من حيث المصروفات :

هو الإلتزام بصرف المصروفات الفعلية فى حدود الميزانية التقديرية . ولا شك أن فى نهاية كل شهر تتم المقارنة بين المصروفات الفعلية والتقديرية وتحديد الإنحرافات إن وجدت مع ذكر أسبابها فإذا زاد بند من بنود المصروفات الفعلية عن مثيله فى المصروفات التقديرية يجب على مدير الإدارة المختص العمل على إنقاص نفس القيمة من بند آخر حتى لا يتجاوز فى النهاية إجمالى المصروفات الفعلية عن المصروفات التقديرية .

### (٣) من حيث أدوات التشغيل والأثاثات والمعدات :

يلتزم كل مدير إدارة بطلب شراء الكميات المحددة فى الميزانية التقديرية

وغالباً ما يؤخذ موافقة المركز الرئيسى للشركة المالكة فى حالة التجاوز مع ذكر الأسباب أو استبدال البند ببند آخر .

## ثالثاً - قوائم الميزانية التقديرية

وتضم هذه القوائم مجموعة البيانات التالية :

### قوائم اعداد الميزانية التقديرية

تعتبر البيانات التالية أساسية عند إعداد الميزانية التقديرية وأهمها :

### بيانات عن الغرف

- عدد الغرف بالفندق
- نسب أشغال الغرف شهرياً .
- عدد النزلاء .
- نسبة اشغال الغرف المزدوجة .
- متوسط إيجار الغرف المشغولة فى اليوم .

### بيانات عن المأكولات والمشروبات

- الطاقة الاشغالية لكل مطعم (عدد المقاعد) .
- معدل الدوران .

- متوسط إنفاق كل عميل من المأكولات .

- متوسط إنفاق كل عميل من المشروبات .

- متوسط إنفاق كل عميل من المأكولات والمشروبات .

## بيانات عن العمالة والأجور

- عدد العاملين بكل إدارة حسب الوظائف .

- الحد الأدنى والأعلى لمرتب كل وظيفة .

- الحد الأدنى والأعلى للزيادة السنوية .

- تكلفة العامل من ملحقات الأجر (التأمينات الاجتماعية - العلاج الطبى الخ).

- نسبة تكلفة العمالة إلى الإيرادات الإجمالية .

## رابعاً - متابعة الميزانية التقديرية وتحديد إنحرافاتها :

حتى تتحقق الفائدة من وضع الميزانية التقديرية لا بد من أن تتم مقارنة الميزانية التقديرية بالأرقام الفعلية لإظهار أى إنحرافات ومعرفة أسبابها لتحديد طرق وخطوات إصلاحها أو تفاديها فى الوقت المناسب طبقاً للظروف الجديدة. وغالباً ما تتم هذه المقارنة شهرياً ويمكن أن تتم يومياً من حيث مقارنة الإيرادات حتى لا ينتظر

إجراء هذه المقارنة آخر الشهر الأمر الذى يساعد الإدارة فى اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة فى حالة انخفاض الإيرادات الفعلية عن الإيرادات التقديرية . أما بالنسبة للمصروفات فيمكن أن تتم مقارنة الفعلى بالتقديرى كل أسبوع إذا طبق نظام حازم فى إجراءات المتابعة مما سيساعد كل مدير إدارة على خفض الإنفاق إذا لزم الأمر أو زيادة أسعار شراء الخامات بطريقة غير متوقعة .

ويمكن إعداد تصور يوضح مواطن الضعف وأوجه القوة المالية للفندق من خلال تحليل وتشخيص العوامل التالية .

## جدول (٩/٢)
## أوجه القوة وأوجه الضعف المالية

| العامل | أوجه قوة أم أوجه ضعف |
| --- | --- |
| – مدى إمكانية زيادة رأس المال قصير الأجل للفندق.<br>– مدى إمكانية زيادة رأس المال طويل الأجل (المديونية/الأموال المملوكة) .<br>– تكلفة رأس المال إذا ما قورنت بالفنادق الأخرى .<br>– الإعتبارات الضريبية وحوافز الاستثمار فى القطاع الفندقى .<br>– العلاقة مع الملاك والمقرضين والمساهمين .<br>– موقف المديونية ومدى الاستعداد لقبول أوجه أخرى للتمويل كالاستئجار .<br>– تكلفة دخول الصناعة والعوائق المالية أمام من يريد دخول صناعة الفندقة .<br>– إدارة رأس المال العامل .<br>– مدى مرونة الهيكل التمويلى .<br>– نظم مراقبة التكاليف الفعالة داخل الفندق .<br>– القدرة على تخفيض التكاليف .<br>– فاعلية وكفاءة النظم المحاسبية .<br>– إعداد الموازنات .<br>– تخطيط الربحية<br>– تخطيط التدفقات النقدية المتوقعة للفندق .<br>– الإمكانيات والمهارات الإدارية والمالية للمدير المالى .<br>– الاعتماد على الحاسبات الالية فى إعداد القوائم المالية وإجراء التحاليل المطلوبة . | |

## إدارة الموارد البشرية للفندق

تعتبر مسئولية إدارة الموارد البشرية أحد مهام إدارة الفندق والتى تتضمن تحديد مصادر العمالة واختيارها وتدريبها وتقييم أدائها . ويمكن القول إن هذه الوظيفة تشمل ستة مهام رئيسية وهى :

١ – تحديد عدد العاملين المطلوبين للفندق .

٢ – تحديد مصادر الحصول على هؤلاء العاملين .

٣ – إختيار نوعيات العمالة المطلوبة .

٤ – وضع الموظف المناسب فى الوظيفة المناسبة .

٥ – تدريب العاملين لاكسابهم مهارات مختلفة .

٦ – تقييم أداء العاملين بالفندق .

ويجب أن يجيب مدير الأفراد على أسئلة متعلقة بالمهام السابقة ومنها :

س١ كيف يحدد الفندق عدد العاملين المطلوبين لفندقه ؟

س٢ ما هى مصادر الحصول على هذه العمالة ؟

س٣ ماهى معايير وخطوات إختيار هؤلاء العاملين ؟

س٤ كيف يتم تدريب العاملين داخل الفندق ؟

س٥ كيف يتم تحديد الأجر والحافز المناسب لكل عامل ؟

س٦ ما هى شكل العلاقة بين إدارة الأفراد والنقابات العمالية ؟

س٧ ما هى تكلفة الغياب ومعدل الدوران للعاملين داخل الفندق ؟

س٨ ما هى خطوات إجراء تحليل الوظائف داخل الفندق ؟

س٩ ما هى المعايير المستخدمة فى تقييم أداء العاملين .

ويختلف حجم إدارة الأفراد تبعاً لحجم الفندق ، فهى إدارة متخصصة فى الفنادق الكبرى (٥٠٠ – ٧٥٠ غرفة) بينما يقوم بمهامها المدير العام فى الفنادق الصغرى (٢٠٠ غرفة) . وتعانى هذه الإدارة ماتعانيه أى وظيفة استشارية كالوظيفة المحاسبية من عدم إقتناع التنفيذيين بآرائها ومطالبها . وبالرغم من ذلك سيتم تناول مهام وظيفة مدير الأفراد السابق تحديدها من خلال مناقشة المهام الستة السابق الإشارة إليها .

## ١ – تحديد عدد العاملين اللازمين للفندق

نظراً لارتفاع تكلفة العمالة فى الصناعة الفندقية ظهرت الحاجة إلى استخدام الأساليب العلمية فى تحديد العدد اللازم لتشغيل الفندق بطريقة صحيحة وسليمة . ونظراً لارتباط حجم العمالة بعدد غرف الفندق ، لذا كان من اللازم التنبؤ بنسب الأشغال المتوقعة للغرف لتحديد عدد العمال اللازمين ، وعلى هذا يتم تحديد عدد العاملين المطلوبين فى ضوء نسب الأشغال المتوقعة للغرف .

وبعد تحديد عدد العاملين اللازمين فى ضوء ما سبق يتم تعديل هذا الرقم بنسب الغياب والأجازات وعدد الورديات وتوقعات الحالات المرضية ويؤثر أى من العوامل السابقة على العدد الكلى المطلوب فإذا كان الفندق يعطى عامليه أجازات طويلة فيلزم هذا زيادة عدد العاملين والعكس . ونفس المنطق يظهر أيضاً إذا ما أخذنا عدد أيام العمل الأسبوعية فى الاعتبار أو استخدم أساليب الميكنة فى أداء النشاط الفندقى ، فكلما زاد استخدام هذه الأساليب كلما انخفض العدد والعكس.

## ٢ - مصادر الحصول على العاملين

بمجرد تحديد أعداد العاملين اللازمين للفندق ، فإن الخطوة التالية هى تحديد مصدر الحصول عليهم . وغالباً ما يكون أمام الفندق مصدرين وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية . فبالنسبة للجوء إلى المصدر الداخلى فيكون القرار هل يتم ملء الوظيفة الجديدة من داخل الفندق والعكس فى حالة اللجوء للمصدر الخارجى بمعنى ملء الوظيفة الأعلى من الخارج . ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وبالتالى يجب مقارنة ذلك بمدى إستفادة الفندق ومراعاة الروح المعنوية للعاملين وخاصة إذا تم الاعتماد على المصادر الخارجية دائماً فى ملء الوظائف الأعلى .

وإذا كانت المصادر الداخلية معروفة - موظفى الفندق . فإن المصادر الخارجية تتضمن المدارس والمعاهد الفندقية والسياحية المختلفة ، مكاتب التوظيف المتخصصة ، الإعلانات فى مختلف وسائل الإعلام بالإضافة إلى الاستعانة بالعمالة المؤقتة .

### ٣ - إختيار العاملين

يعتبر حسن إختيار العاملين من العوامل الأساسية التى تقلل معدل دوران العاملين إذا ما تم اختيارهم بطريقة سليمة تتلائم مع إحتياجات الوظيفة وبالرغم من ذلك فإن كثير من المديرين يقضون وقتاً أطول في إختيار غسالة لغسيل الأطباق ولا يعيرون إهتماماً كافياً للفرد الذى سوف يقوم بتشغيلها . وعلى هذا تحاول الفنادق الاهتمام بهذه العملية من خلال وضع إجراءات محددة تجرى على أساسها عملية الاختيار وهى :

١ - المراجعة المستمرة لطلب التوظف ومكوناته ليعكس الاحتياجات المستمرة للفندق .

٢ - إجراء المقابلات الأولية للإبقاء على الأفراد الذين يتوافر لديهم الحد الأدنى .

٣ - إجراء الإختبارات اللازمة التي تقيس توافر الصفات اللازمة فى المتقدمين .

٤ - مراجعة مصادر المعلومات عن المتقدمين والتأكد من صحتها .

٥ - إجراء المقابلات النهائية مع العاملين واتخاذ القرار فى ضوء توصيف الوظائف .

### ٤ - وضع الموظف المناسب فى الوظيفة المناسبة

يمكن القول أنه لا يوجد موظف سيىء ولا وظيفة سيئة وإنما تنبع المشكلة من

عدم وضع الموظف المناسب فى الوظيفة المناسبة . وتتطلب عملية الموازنة هذه وجود تحليل للوظيفة ويجب أن يتم مطابقة الوظيفة بإمكانيات الموظف نفسه ويلزم هنا توافر وصف للوظائف والذى يحدد ملخص للوظيفة والمهام المطلوبة والأدوات المستخدمة لتنفيذ هذه الوظيفة وعلاقتها مع الوظائف الأخرى بالإضافة إلى المواصفات المطلوبة فيمن يشغلها .

## ٥ - تدريب العاملين لإكسابهم مهارات مختلفة

من الصعب نجاح التدريب إلا إذا لم يتوافر تحليل للوظيفة ، فعادة ما يأتى تحليل الوظيفة قبل التدريب عليها حيث يحتاج مصمم البرنامج التدريبى إلى هذا التحليل كى يحدد ما سيتم تدريب المتدرب عليه ولماذا ؟ . وللتدريب تكلفة وعلى ذلك لا بد من حساب المنافع المطلوبة ومقارنتها بتكاليف عملية التدريب ، هذا مع ملاحظة أن عدم التدريب له تكلفة أيضاً وهو سوء أداء الخدمة .

وعملية التدريب هامة سواء للعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة للتعرف على جو العمل داخل الفندق ولتدريبهم على مهام وظائفهم أما العاملين الحاليين فيحتاجون للتدريب لاكتساب المهارات الجديدة فى مجالات عملهم والتعرف على ما يستجد من معارف جديدة هذا بالإضافة إلى حل مشاكل محددة لا يتم حلها إلا من خلال التدريب .

## ٦ - تقييم أداء العاملين بالفندق

تتكون هذه المهمة من شقين أساسيين وهما تقييم الوظيفة وتقييم الأداء

ويقصد بتقييم الأداء تحديد مستوى ودرجة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى بينما تهتم عملية تقييم الأداء بمقارنة مستوى أداء كل موظف بالنسبة لباقى الموظفين وكلاهما هام لتحديد الأجر العادل لكل وظيفة والذى يؤدى فى النهاية إلى التفرقة بين موظف وآخر أو بين وظيفة وأخرى .

ويهتم تقييم الوظيفة بإيجاد الوسائل اللازمة لمقارنة متطلبات الوظائف المختلفة داخل الفندق بحيث تحصل الوظيفة ذات المتطلبات الأكثر على مرتب أعلى . أما تقييم الأداء فيركز على وضع تقييم أداء كل فرد وتحديد مرتبة بناء على ذلك.

## إدارة العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين

من المهام الأساسية لإدارة الأفراد تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم لتحسين إنتاجية تقديم الخدمة وتقليل معدل دوران العمل . ولكى تستطيع الإدارة تحفيز العاملين من أجل إنتاجية أعلى فلا بد من معرفة أنوا ع الإشباعات التى يحاول العاملين إشباعها من خلال العمل . وقد أوضح ما زالو أن هناك حاجات عديدة وضعها فى شكل هرمى يبدأ الإنسان فى إشباعها من قا ع الهرم تجاه قمته وكلما أشبع الإنسان حاجة ما بدأت الحاجة التى تليها فى حثه ودفعه لإشباعها وهكذا وتنقسم هذه الحاجات إلى :

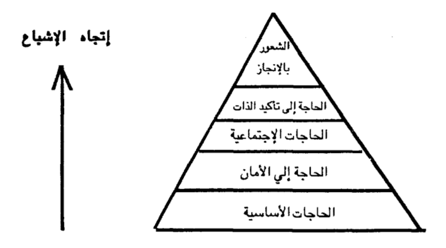
١ – الحاجات الفسيولوجية الأساسية .

٢ – الحاجة إلى الأمان .

٣ – الحاجات الإجتماعية .

٤ – الحاجة إلى تأكيد الذات .

٥ – الشعور بالإنجاز .




وتعتبر الفنادق مكان صالح لإشباع هذه الحاجات الخمسة ، غير أنه لابد من مراعاة موقف كل عامل من هذه الحاجات الهرمية والبدء بالحاجة التى تمثل دافعاً أقوى بحيث أننا نرى مزيج من هذه الحاجات فى نفس الوقت فبعض العاملين مهتم بالحاجات الأساسية وخاصة العاملين الجدد بينما المديرين فى قمة

الهـرم التنظيـمى قد يكـونوا مـهتمين أكثـر بالحاجة إلى تأكيد الذات والشـعور بالإنجاز. ويمكـن إعـداد تصـور يسـاعد فى تقييم إدارة الموارد البشـرية داخـل الفندق كمـا يلى:

| العامل | أوجه قوة أم أوجه ضعف |
|---|---|
| - الإدارة الفعالة لنشاط الأفراد . | |
| - مهارات العاملين . | |
| - الروح المعنوية للعاملين . | |
| - تكلفة علاقـات العمل بالنسـبة للفنادق المنافسـة وللصناعة . | |
| - سياسات الأفراد الفعالة داخل الفندق . | |
| - الاستخدام الفعال للحوافز بما يعظم الأداء . | |
| - المقدرة على الحفاظ على قوة عمالة متوازنة مع إحتياجات الفندق . | |
| - الخبرة وتطوير برامج لتنمية وتدريب العاملين . | |

وبعد تحليل العوامل الداخلية (التسويق، العمليات، التمويل، الأفراد)، فإن الخطوة التالية هى مقارنة موقف الفندق الحالى بمعايير معينة لتحديد أى الأنشطة يمثل كأوجه قوة أو أوجه ضعف.

والسؤال الآن ما هو المقصود بأوجه القوة وأوجه الضعف؟ والإجابة أن العامل الداخلى يمثل أوجه القوة إذا كان يمثل ميزة أو أفضلية تنافسية للفندق تجاه منافسيه في السوق. وفي المقابل يعتبر العامل الداخلي أوجه ضعف إذا كان الفندق يؤدى هذا النشاط بطريقة أقل كفاءة من المنافسين (نقص الأموال اللازمة للتوسع أو لشن حملات إعلانية) والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: كيف يتم تقييم أي عامل داخلي أو نشاط على أنه مصدر قوة أو ضعف للفندق؟ والإجابة أن هناك أربعة مداخل وهى:

(١) المقارنة مع إمكانيات وأداء الفندق فى الماضى.

(٢) المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور الذي تمر به الخدمة / السوق.

(٣) المقارنة مع المنافسين.

(٤) المقارنة بعوامل النجاح الأساسية فى الصناعة التى يعمل فيها الفندق.

وفيما يلى شرح مبسط لهذه المداخل.

### (١) المقارنة مع إمكانيات وأداء الفندق فى الماضى

عادة ما تستخدم الإدارة الخبرة الماضية للشركة كأساس لتقييم العوامل الداخلية حيث أن للمديرين معرفة كافية بأنشطة المنظمة التسويقية والمالية والانتاجية ولديهم إلمام كافى أيضاً بإمكانيات الفندق ومشاكله. وعلى هذا فإن تقييم أياً من العوامل الداخلية على أنها تمثل نقطة ضعف للفندق أو تمثل أوجه قوة سوف تتأثر بشدة بالخبرة الداخلية - فمثلاً فى صناعة كثيفة رأس المال كالطيران، فإن نسبة الديون تمثل عاملاً إستراتيجياً هاماً. فإذا كانت نسبة المديونية إلى الملكية تمثل ٦٠٪ فى إحدى الشركات فإنه يتم مقارنتها بنفس النسبة فى العام الماضى. فإذا كانت هذه النسبة ٧٠٪ فى العام الماضى فإن ذلك يعتبر مصدر قوة للمنظمة ولكن المهم ألا يتم إعتبار الماضى شيئ مقدس لا يجب الاقتراب منه أو تعديله، بل على العكس يجب تعديله فى ضوء ظروف المنظمة بإستمرار. فعلى سبيل المثال كانت محطات الخدمة تمثل أحد أوجه القوة الأساسية لشركة تكساكو Texaco (٢٧٠٠٠ محطة) وظلت الإدارة تنظر إلى هذه المحطات على أنها شيئ أثرى نادر فى حين أن شركة شل المنافسة تملك ٦٢٨٠ محطة خدمة فقط ولكن حجم مبيعاتها يفوق حجم مبيعات شركة تكساكو.

### (٢) المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور الذى يمر بها المنتج / السوق

إن متطلبات النجاح فى الشريحة السوقية / المنتجات والخدمات تتطور

وتتغير بإستمرار وفى المقابل تتغير أيضاً عوامل النجاح الأساسية طبقاً لدورة حياة المنتج وذلك بالنسبة للمجالات الوظيفية المختلفة. وعلى هذا يمكن إستخدام هذه المراحل لبيان موقف الفندق وكذلك بيان أوجه القوة وأوجه الضعف فى أنشطة الفندق ومجالاته الوظيفية المختلفة والمرتبطة بنجاح النشاط لكل مرحلة كما يتضح من الجدول التالى:

## جدول (٣/٩) عوامل النجاح الأساسية أثناء المراحل المختلفة لدورة الحياة

| المراحل / المجالات | التقديم | النمو | النضج | الانحدار |
|---|---|---|---|---|
| التسويق | - المهارات والموارد اللازمة لخلق وعى ومعرفة<br>- الحصول على رضاء وقبول المستهلك للسلعة<br>- الوصول إلى منافذ التوزيع | - المقدرة على بناء معرفة بالماركة أو الاسم<br>- تخفيض التكاليف<br>- علاقات قوية مع الموزعين<br>- تطوير قنوات توزيع جديدة | - ترويج المنتجات (أسوال جديدة)<br>- الحفاظ على الأسواق الحالية<br>- المرونة السعرية (تمييز المنتجات)<br>- تحقيق الولاء للمنتج | - الوصول إلى منافذ توزيع وأسواق مختارة لتقليل التكاليف<br>- تقوية الولاء للماركة أو الاسم<br>- تقوية الانطباع عن الشركة |
| الإنتاج/ العمليات | - القدرة على توسيع الطاقة الانتاجية بكفاءة<br>- تقليل عدد التصميمات<br>- تطوير المعايير | - مركزية الانتاج أو تقليل التكاليف<br>- تحسين جودة الانتاج والخدمات | - تحسين الانتاج وتقليل التكاليف<br>- المقدرة على المشاركة فى الطاقة المتاحة أو تخفيضها<br>- علاقة قوية مع الموردين | - حذف بعض المنتجات<br>- تخفيض تكاليف الانتاج<br>- تبسيط عمليات مراقبة المخزون<br>- الانتاج لدى الغير |
| الإدارة المالية | - توفير الموارد المالية لتدعيم التدفقات الخارجية العالية | - المقدرة على تمويل التوسع السريع<br>- التدفقات الخارجة العالية | - المقدرة على خلق وإعادة توزيع التدفقات المالية الداخلية | - القدرة على إعادة إستخدام أو تصفية المعدات غير المستخدمة |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | وخسائر التشغيل في المراحل الأولى<br>- المقدرة على إستخدام الديون بكفاءة | لكن مع وجود أرباح<br>- توفير الموارد لتحسين المنتجات | - نظم فعالة للرقابة على التكاليف | - دقة نظم الرقابة الإدارية<br>- الحصول على ميزة لانخفاض تكلفة التسهيلات |
| الأفراد | - المرونة في توفير القوى العاملة<br>- تدريب الإدارة الجديدة<br>- توفير العمالة المتخصصة في المنتجات الجديدة وغزو الأسواق الجديدة | - المقدرة على إضافة مهارات جديدة<br>- تحفيز وتعميق الولاء لدى العاملين | - تخفيض القوى العاملة<br>- تخفيض التكاليف<br>- زيادة الكفاءة | - تخفيض القوى العاملة<br>- إعادة توزيع القوى العاملة<br>- تخفيض التكاليف |
| البحوث والتطوير | - المقدرة على تنفيذ التغيرات التكنولوجية<br>- تطوير العمليات<br>- تطوير المنتج | - تطوير ملامح المنتج/الخدمة<br>- تطوير منتجات وخدمات جديدة | - تقليل التكاليف<br>- محاولة خلق إختلافات في المنتج لتمييزه | - تدعيم المجالات التي يوجد بها نمو<br>- خلق حاجات فريدة وجديدة لدى المستهلكين |

**Source**: Peter Doyle, "The Realiteis of the Product life cycle" <u>**Quarterly Review of Marketing**</u>, Summer, 1976, pp. 1-6.

وكما يتضح من الشكل السابق فإن هناك أربعة مراحل تمر بها السلعة تؤدى إلى تغييرات أساسية فى المجالات الوظيفية المختلفة لتحقيق النجاح فى كل مرحلة. وكما يلاحظ فى المراحل الأولى لتطوير المنتج / الخدمة، فإن هناك حاجة إلى تكثيف نشاط البحوث والتطوير بالرغم من أن المبيعات تنمو بشكل منخفض جداً مع تحقيق خسائر وبالتالى زيادة الحاجة إلى الأموال لتغطية كل ذلك. ويلاحظ أن النجاح فى هذه المرحلة يتوقف على المهارة الفنية وأن يكون الفندق أول من يدخل الأسواق الجديدة أو إمتلاك المهارات التسويقية المكثفة التى تخلق وعى عام لدى معظم المستهلكين بالسلعة أو الخدمة المقدمة.

أما فى مرحلة النمو فمتطلبات النجاح مختلفة، حيث يؤدى النمو السريع إلى إستقطاب منافسين جدد إلى السوق وعلى هذا فإن متطلبات النجاح يجب أن تعتمد على تمييز المنتج (طعام - شراب - اقامة.. الخ) والتعرف على الماركة بسهولة من قبل المستهلكين بالإضافة إلى توافر الموارد المالية اللازمة لتدعيم المجهودات التسويقية المكثفة والمنافسة السعرية التى قد يتعرض لها الفندق للتغلب على المنافسين. ومثال على ذلك فلقد دخلت شركة IBM مجال الكمبيوتر الشخصى Personal Computer فى مرحلة النمو وأصبحت القائدة فى هذا المجال إعتماداً على الوعى لدى المستهلكين بالماركة (IBM) بالإضافة إلى الموارد المالية المتوافرة لتدعيم الحملات الإعلامية المكثفة.

وعندما يكون المنتج فى مرحلة النضج تبدأ الحصة التسويقية فى النمو ولكن بنسب متناقصة وتبدأ الشرائح التسويقية فى الإتساع مع إنخفاض درجة التطوير التكنولوجى فى المنتج. وتكون النتيجة هنا زيادة حدة المنافسة، وعلى هذا تصبح

الميزة السعرية أو الترويجية وتمييز المنتج أو الخدمة أهم أوجه القوة الداخلية فى هذه المرحلة. وتصبح أيضاً عملية التغيير التكنولوچى فى تصميم عمليات التشغيل أكثر حدة حيث يحاول كثير من المنافسين تقديم منتجات ذات كفاءة عالية. وإذا كانت عمليات البحوث والتطوير هامة فى المرحلة الأولى (التطوير أو التقديم) فإن الانتاج الكفء Efficient Production للخدمة يصبح العامل الأساسى لضمان إستمرار ونجاح المنظمات والدليل على ذلك فقد وجدت شركة كرايزلر الامريكية لصناعة السيارات أن الكفاءة هى القوة الأساسية فى مرحلة النضج.

وأخيراً عندما يصل المنتج إلى مرحلة التشبع / الانحدار تتركز عوامل القوة والضعف حول ترشيد التكاليف والاعتماد على التكاليف التنافسية بالإضافة إلى العلاقات القوية مع الموردين والمستهلكين بالإضافة إلى الرقاب المالية. وتركز الشركة هنا على الأسواق التى بدأ المنافسون يخرجون منها.

### (٣) المقارنة مع المنافسين

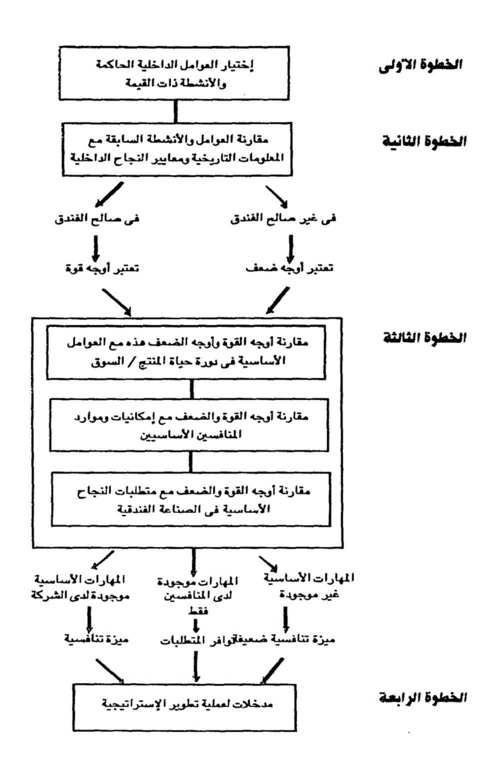
تعتبر مقارنة موقف الفندق وإمكانياته بإمكانيات المنافسين الحاليين والمرتقبين من الأساليب الأساسية لتحديد أوجه القوة وأوجه الضعف فى إمكانياتها. فالفنادق المنافسة فى نفس الصناعة تمتلك إمكانيات تسويقية وإنتاجية ومالية وإدارية... إلخ. وهذه الإمكانيات يمكن أن تعتبر أوجه قوة أو أوجه ضعف فى ضوء الاستراتيچية التى تتبعها هذه الفنادق. ولإختبار الاستراتيچية، فإن المدير يقارن الإمكانيات الداخلية الأساسية للفندق بما هو متاح لدى المنافسين وبالتالى تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف لديه (مثلاً مقارنة إمكانات فندق سمير اميس بإمكانات فندق الماريوت أو مقارنته بأمكانات فندق ميريديان.. الخ).

## (٤) عوامل النجاح فى الصناعة

وهى تحديد العوامل الأساسية للنجاح داخل هذه الصناعة ويتم ذلك من خلال عوامل النجاح للمنظمات التى تعمل داخل هذه الصناعة. ويمكن إستخدام معايير النجاح هذه وقياس إمكانيات الفندق وتفسيرها إلى أوجه قوة وأوجه ضعف. ومن خلال تحليل العوامل التالية تستطيع الإدارة تحديد ما إذا كان موقف الفندق الداخلى وإمكانياته تمثل أوجه قوة أو أوجه ضعف:

- تحليل إمكانيات المنافسين تحليلاً دقيقاً.
- تحليل رغبات المستهلكين.
- تحليل قنوات التوزيع.
- تحليل تكاليف عمليات التشغيل.
- تحليل العوائق الموضوعة لمنع دخول منافسين جدد إلى الصناعة.
- تحليل مدى توافر المنتجات البديلة وتكلفتها.
- تحليل موقف الموردين.

وقد يثار سؤال هنا وهو كيف يتم أوجه القوة وأوجه الضعف لأى منظمة فندقية والجواب أن هناك مزيج من الأساليب بعضها كمى وبعضها وصفى، غير أن تحليل أداء الفندق الماضى وتحليل نسبة الصناعة وإمكانيات المنافسين تعتبر من الأساليب الهامة فى هذا المجال. ويمكن تلخيص عملية تحليل إمكانيات الفندق الداخلية فى أربعة خطوات يوضحها الشكل التالى.




**شكل ٤/٩ الخطوات الأساسية لعملية تحليل إمكانيات الفندق الداخلية**

Source: Leslie Rue & Plyllis, Strategic Management, (New York: Mc Graw-Hill, 1986). p.55.

وعندما تتم مقارنة عملية تحليل إمكانيات الفندق الداخلية بالنتائج التى تم الحصول عليها من تحليل بيئة الفندق الخارجية وتحديد أغراضه الأساسية، فإن أساسيات بناء الإستراتيچية وصياغتها تكون قد إكتملت وبالتالى فإن الخطوة التالية هى إختيار الإستراتيچية المناسبة. ويوضح الشكل التالى التحليل الداخلى لقطاع النشاط الفندقى داخل شركة هوليداى ان العالمية. وفى ضوء هذا الشكل والشكل الخاص بتحليل والتنبؤ بالبيئة المحيطة، تستطيع المنظمة إختيار الإستراتيچية المناسبة.

| أوجه القوة | نقاط الضعف |
|---|---|
| - تسيطر الشركة على المجال الفندقى العالمى من حيث عدد الغرف (٣٠٨٠٠٠) والمنافس الذى يليها مباشرة (٢٠٤٠٠٠) يلى ذلك شيراتون (١٠٩٠٠٠) ثم رامادا (٩٨٠٠٠) ثم هيلتون (٧٦٠٠٠).<br>- تحصل الشركة على أكبر حصة سوقية فندقية فى العالم وبالتالى ينعكس ذلك على حجم إيرادتها المحققة.<br>- مازال الإنطباع السائد عن الشركة وإسمها والمعرفة بها يفوق المنافسين فقد أوضح ٤٠٪ من عينة تم دراستها تفضيلهم للشركة بينما إحتل المنافس الثانى ٦٪.<br>- توسعت الشركة فى تقديم تراخيص الفرانشايز (٨٠٪) من إجمالى التراخيص الممنوحة تقدمها الشركة.<br>- تتفادى الشركة معدلات التضخم الكبيرة فى بعض البلاد حيث أنها | - الزيادة الناشئة فى متوسط أعمار الفنادق تزيد من مصاريف الصيانة والتجديدات.<br>- إعتماد صناعة الفنادق على المواصلات العامة يتأثر بالزيادة فى أسعار البنزين.<br>- تعتبر الفنادق والموتيلات من المجالات المستخدمة للطاقة بكثافة وتكاليف الطاقة فى إزدياد مستمر.<br>- أصبحت الأسعار داخل فنادق الشركة تمثل معدلاً يتراوح بين المتوسط - والمرتفع إذا ما قيست بأسعار سلسلة الفنادق ذات الأسعار المعقولة Budget chains والتى تنمو بسرعة فائقة.<br>- الحساسية الشديدة لأى إنكماش إقتصادى حيث يؤدى ذلك بالناس إلى تأجيل أو إلغاء الأنشطة الترفيهية.<br>- المنافسة السعرية الرهيبة والمتزايدة من قبل بعض المنافسين والمنافسة المعتمدة على جودة الخدمة ونوعيتها |

| | |
|---|---|
| تحصل على أتعابها كنسبة من مجمل الربح المحقق- تزيد الشركة من أصولها العقارية المملوكة وهذا يزيد من قيمتها حيث أن أغلبها مشتراه بأسعار قديمة وهذا يجعلها فى موقف أقوى من المنافسين الجدد.<br>- تراكم الخبرة الفندقية داخلياً وخارجياً هذا بالإضافة إلى جذب الخبرات الإدارية النادرة نظراً لمكانة الشركة فى السوق العالمى.<br>- تحقق الشركة معدلات إشغال ودخل ثابت نسبياً .<br>- توزيع فنادق الشركة بطريقة تخدم إحتياجات العملاء المتنوعة سواء فى المطارات أو فى الضواحى أو فى أواسط المدن.<br>- تطبيق وإستخدام نظم مراقبة الجودة من خلال تحليل إمكانيات المنافسين المحليين والظروف البيئية المحيطة وذلك على مستوى كل فندق بحسب المنطقة الذى يعمل فيها. | من فنادق هيلتون وماريوت وهيات، حيث هذه المنافسة على الشريحة المتوسطة والتى تعتبر محط تركيز وإهتمام نشاط الشركة.<br>- زيادة مطالبة الأفراد الذين يحصلون على حق إستغلال اسم الشركة بحقوق أكثر من الشركة فى نفس الوقت التى تتوسع فيه الشركة فى منح تراخيص الفرانشايز. |

**شكل (٥/٩) التحليل الداخلى للنشاط الفندقى داخل شركة هوليداى ان العالمية**

Source: Ibid, p. 245.

## أسـئلة

١ – حاول تقييم إمكانياتك الشخصية ومدى مناسبتها (أوجه القوة وأوجه الضعف) لتحقيق طموحاتك سواء للوصول إلى مركز مرموق فى صناعة الضيافة أو إنشاء منظمة فندقية خاصة بك.

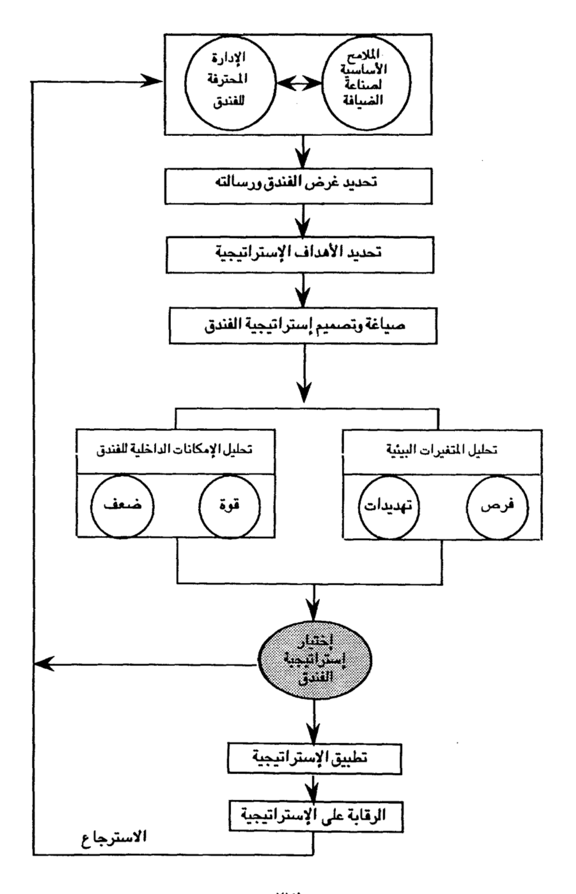
٢ – رتب زيارة لمنشأة فندقية أو سياحية تعمل فيها أو قريبة من مكان إقامتك وحاول فى حدود ثلاث صفحات إعداد جدول يوضح أوجه القوة وأوجه الضعف داخل هذه المنظمة مستعنياً بما درسته فى هذا الفصل.

٣ – مع زميل لك مطلوب إختيار منشأتين تعملان فى صناعة الضيافة وبنفس الدرجة الفندقية (٥ نجوم، ٤ نجوم.. وهكذا) أحدهما أداءها المالى مرتفع والأخرى أدائها المالى منخفض ثم يقوم كل منكما بإعداد تحليل داخلى متكامل لكل فندق كل على حدة. ثم فى النهاية يعرض كل منكما ما توصل إليه مع بيان الفروق. هل تعتقد أن هناك إختلاف داخل بينهما!! وأياً كانت إجابتك فلماذا؟

٤ – مطلوب إجراء تقييم داخلى متكامل للكلية التى تدرس بها موضحاً أوجه القوة وأوجه الضعف. ووضح كيف يمكن تدعيم أوجه القوة والتغلب على أوجه الضعف.

٥ – مطلوب إختيار منظمتان تعملان فى الحقل السياحى ثم قارن بين كل منهما من حيث الإمكانيات الداخلية (تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف) .




الملامح الأساسية لصناعة الضيافة
الإدارة المحترفة للفندق
تحديد غرض الفندق ورسالته
تحديد الأهداف الإستراتيجية
صياغة وتصميم إستراتيجية الفندق
تحليل المتغيرات البيئية
فرص
تهديدات
تحليل الإمكانات الداخلية للفندق
قوة
ضعف
إختيار إستراتيجية الفندق
تطبيق الإستراتيجية
الرقابة على الإستراتيجية
الاسترجاع



# الفصل العاشر
# التحليل الاستراتيچى والإختيار

يتناول هذا الفصل المرحلة الأخيرة فى تصميم إستراتيجية الفندق Formulation Strategy فبعد تحليل المتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة وتصنيفها إلى فرص أو تهديدات ثم تحليل إمكانيات الفندق الداخلية (التسويق – الإنتاج – التمويل – الأفراد – الإدارة) وما إذا كانت تمثل أوجه قوة أو مصادر ضعف يكون المسرح مهيأ للمقارنة بين هذه الإعتبارات البيئية وإمكانيات الفندق لإختيار الإستراتيچية المناسبة .

وتمد الإستراتيچيات الفندق بالإتجاه العام الذى يتم بناء عليه أداء الأنشطة الاستراتيچية بمعنى أن هذه الاستراتيچيات ينظر إليها كأساس للمجهودات المنسقة الموجهة لتحقيق أهداف الفندق ، ويلاحظ أن أمام أى منظمة "١٢" إستراتيچية أساسية ويعتبر كل منها بمثابة أساس لتحقيق أهداف المنظمة فى حالة إختياره . وفيما يلى عرض مبسط لهذه الاستراتيچيات ومفهومها ومحتوياتها وظروف إستخدامها .

## (١) إستراتيچية التركيز على النشاط الحالى

تعتبر إستراتيچية التركيز على النشاط الحالى Concentration من أهم الاستراتيچيات الشائعة حيث يوجه الفندق موارده إلى النمو المربح من خلال تقديم منتج واحد أو خدمة واحدة وهى خدمة الضيافة ، باستخدام تكنولوچيا واحدة ويباع فى سوق واحد .

وهناك أسباب وراء إختيار هذه الاستراتيچية وهى أنها أقل الاستراتيچيات مخاطرة ولاتتطلب موارد جديدة كما أنها تعتمد على المهارات المتاحة والمعروفة

للفندق ، بالإضافة إلى أنها تحقق نجاحاً مضموناً حيث مزايا التخصص إذا ماأحسن تنفيذها . فالتركيز على منتج واحد وسوق واحد وإستخدام تكنولوچيا يساعد على تحقيق الميزة التنافسية وهذا يساعد على تطوير المهارات الإنتاجية والمعرفة الفنية والتسويقية ، والحساسية لأى تغير فى أذواق المستهلكين . ولكن فى الجانب الآخر تؤدى هذه الإستراتيچية إلى صعوبة نمو ربحية الفندق وبالتالى بطء نموه وصعوبة إستغلال الفرص الإستثمارية المتاحة . غير أن هذه الإستراتيچية تسمح للفندق بمجموعة من المزايا وأهمها مقدرة الفندق على الحصول على حصة تسويقية أكبر من خلال زيادة معدلات إستعمال المستهلكين ، من خلال جذب مستهلكى المنافسين أو من خلال جذب المستهلكين الذين لايستعملون خدمات ومنتجات الفندق إلى الإقبال عليها . ولكن عندما تحس الإدارة أن مزيج المنتجات والأسواق الحالية لن يحقق غرض الفندق ، فإن هناك بديلين آخرين ولكنهما يحتويات على قدر من المخاطرة وهما تطوير السوق وتطوير المنتجات .

### (٢) إستراتيچية تطوير السوق

تعتبر إستراتيچية تطوير السوق Market Development الذى يخدم الإستراتيچية الثانية بعد إستراتيچية التركيز من حيث إنخفاض المخاطرة وإنخفاض التكلفة . حيث تتضمن هذه الإستراتيچية تسويق المنتجات الحالية مع إدخال بعض التعديلات الطفيفة عليها لجذب عملاء جدد من أسواق أخرى من خلال إضافة قنوات جديدة للتوزيع أو من خلال تغيير محتويات الرسالة الإعلانية والترويجية . فالمنظمات التى تفتح قنوات توزيعية جديدة فى مدن جديدة أو بلاد جديدة تتبع هذه الإستراتيچيات .

### (٣) إستراتيجية تطوير المنتج

تعتمد إستراتيجية تطوير المنتج Product development على إدخال تعديلات جذرية فى المنتجات والخدمات الحالية للفندق أو خلق منتجات جديدة ولكنها مرتبطة بالمنتجات الحالية يمكن بيعها من خلال قنوات التوزيع الحالية . ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية إما لتطوير دورة حياة المنتجات الحالية أو للاستفادة من السمعة التى تحققها الشركة حالياً فى تطوير منتج جديد حيث أن الهدف هو جذب المستهلكين الذين لهم قناعة بمنتجات الشركة لشراء هذه المنتجات الجديدة . وكمثال على ذلك طبعة جديدة لكتاب لمؤلف معين أو طراز جديد من السيارات أو توليفة جديدة من شامبو الشعر وهذه كلها توضح أمثلة من تطوير المنتج ويوضح الشكل التالى البدائل المتاحة فى الإستراتيجيات الثلاثة السابقة .

(١) إستراتيچية التركيز (زيادة إستخدام المنتجات الحالية فى الأسواق الحالية) .

١ – زيادة معدل الإستخدام الحالى للفندق من قبل للعميل .

* زيادة حجم مشتريات العميل من الفندق .

* الإعلان عن إستخدامات جديدة لمنتجات وخدمات الفندق .

* إعطاء حوافز سعرية فى حالة زيادة الشراء / الإستخدام

٢ – محاولة جذب عملاء المنتجين المنافسين .

* تمييز منتجات وخدمات الفندق (طعام ، شراب ، إقامة)

* زيادة المجهودات الترويجية .

* تخفيض الأسعار .

٣ – جذب مستهلكين جدد لم يجربوا الفندق من قبل .

* الإعلان لشرائح جديدة من السوق .

* محاولة جذب عملاء جدد من خلال تخفيض الأسعار لهذه الشرائح .

(٢) إستراتيچية تطوير السوق (بيع المنتجات والخدمات الحالية فى أسواق جديدة)

١ – فتح مناطق جغرافية جديدة للفندق .

* توسع فى المنطقة الجغرافية الحالية التى يعطيها الفندق .

* توسع على مستوى الدولة .

* توسع عالمى

٢ – جذب قطاعات أسواق جديدة .

* تطوير منتجات تقابل إحتياجات القطاعات (الأسواق) الجديدة .

* دخول منافذ توزيع جديدة

* الإعلان فى وسائل إعلان جديدة

(٣) تطوير المنتج (تطوير منتجات جديدة للأسواق الحالية)

١ - تطوير ملامح ومواصفات جديدة للمنتج / الخدمة

* التكيف (أفكار جديدة - تطورات جديدة)
* التغيير (تغيير نمط الخدمات وشكلها)
* التدعيم
* التبسيط (تبسيط إجراءات الحجز والعمليات الحسابية) .
* بدائل جديدة (مكونات جديدة - عمليات جديدة)
* إعادة ترتيب (أنماط جديدة - إنسياب للخدمة بطريقة أخرى) .

٢ - تطوير إختلافات بين المنتجات بناء على الجودة .

٣ - تطوير موديلات جديدة وأنواع جديدة .

شكل ١٠/١ - البدائل المتاحة منذ إستخدام إستراتيجيات التركيز وتطوير السوق وتطوير المنتج .

Source: Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 5th ed., (Englewood clifls, N.J. prentic-Hall, 1984, P.58.

## (٤) إستراتيجية التجديد والإبتكار

هناك مخاطر كثيرة إذا لم يكن هناك تجديد وإبتكار فى كثير من الصناعات حيث يتوقع المستهلكون دائماً تغييرات وتحسينات فى المنتجات المقدمة . وعلى هذا فإن كثير من المنظمات الفندقية تجد أنه من المربح لها أن تعتمد إستراتيجياتها الأساسية على التجديد Innovation ، حيث يتم الإعتماد على جنى الأرباح

الضخمة والعالية من خلال قبول المستهلك للمنتجات الجديدة فى السوق . وبدلاً من مواجهة المنافسة على المنتجات الحالية ، تركز المنظمات التى تتبع هذه الإستراتيچية على البحث عن أفكار جديدة مبتكرة . وتعتمد فلسفة هذه الإستراتيچية على خلق دورة حياة جديدة لسلعة جديدة وبالتالى الحكم بتقادم السلعة المشابهة .

ويلاحظ أن هذه الإستراتيچية تختلف عن إستراتيچية تطوير المنتج السابق والتى تعتمد على إستمرار دورة حياة المنتج الحالية . ويمكن أن نأخذ صناعة السيارات كمثال على ذلك ، فقد قامت شركة فورد الأمريكية بإدخال سيارات السباق ضمن منتجاتها لإشباع رغبات المستهلك الأمريكى الذى كان يشترى هذه السيارات من الخارج (وهذه تعتبر إستراتيچية تجديد وإبتكار لشركة فورد وذلك لأنها بدأت دورة جديدة لسلعة جديدة داخل الشركة) وفى نفس الوقت قامت نفس الشركة بتطوير أحد الموديلات الأخرى كى تصبح أكثر إقتصاداً للوقود وأقل حجماً (وهذه تعتبر إستراتيجية تطوير المنتج حيث أن كل ماحدث هو تطوير دورة حياة هذا الموديل) . ونفس الكلام يمكن تطبيقه على مستوى الفندق من خلال إدخال خدمات جديدة مبتكرة .

ويلاحظ أن هناك شركات تعتمد على التجديد والإبتكاركوسيلة أساسية للإتصال والأستمرار فى السوق غير أن قليلاً منها الذى ينجح فى ذلك . والمثال على ذلك شركة بولارايد Polaroid والتى تعتمد على ترويج كاميرات التصوير التى تنتجها وبمجرد أن يستطيع المنافسون تقليد المنتجات الحالية تكون الشركة جاهزة لإدخال منتج جديد وهكذا. ويلاحظ أن نسبة ضئيلة من الأفكار الجديدة هى التى تحقق أرباح وذلك بسبب التكاليف الخاصة بالبحوث والتطوير وكذلك التكاليف

الخاصة بإختبار المنتج قبل مرحلة التسويق واللازمة لتحليل هذه الأفكار إلى منتجات مربحة . وتوضح إحدى الدراسات أن ٢٪ فقط من المشروعات الجديدة تصل إلى السوق (١) .

## (٥) إستراتيجية التكامل الأفقى

عندما تكون إستراتيچية الفندق طويلة الأجل تعتمد على النمو من خلال إمتلاك شركة فندقية أو أكثر تعمل فى نفس سلسلة الإنتاج والتسويق فإن إستراتيجياتها الأساسية يمكن تسميتها بالتكامل الأفقى Horizontal integration . ويفيد التكامل فى الوصول إلى أسواق جديدة للشركة المالكة وبالتالى تقليل المنافسة .

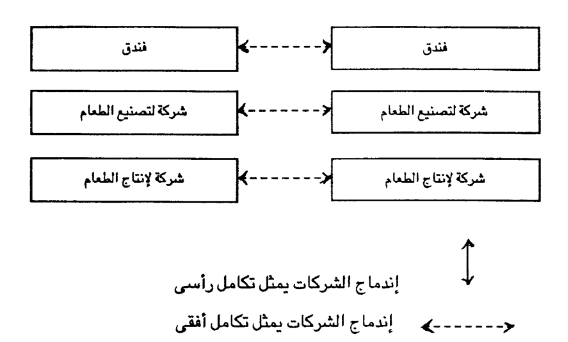
## (٦) إستراتيجية التكامل الرأسى

عندما تعتمد إستراتيچية الفندق على إمتلاك الشركات التى تمدها بالمدخلات كالمواد الخام أو تعتبر مستهلك لمدخلاتها فإن إستراتيچياتها هنا تعتمد على التكامل الرأسى Vertical Integration . فإذا كانت شركة لإنتاج القمصان تمتلك مصانع للنسيج من خلال شراء أسهمها أو من خلال شراء أصولها فهذا يسمى تكامل للخلف Backward integration طالما أن الشركة الممتلكة تعمل فى المراحل الأولى للإنتاج والتسويق (المدخلات) . وفى المقابل إذا إشترت شركة

---

(١) Burt Schorr, " Many New Products Fizzle, Despite carful Planning", The Wall Street Journal, April,5,1961.

إنتاج القمصان شرك لبيع الملابس فإن هذه الحالة تمثل تكاملاً رأسياً للأمام integration Forward vertical حيث أن الامتلاك هنا يعتبر قريب من المستهلك النهائى . ويوضح الشكل التالى إستراتيچية التكامل الأفقى والرأسى .




ويلاحظ أن الهدف الأساسى من تطبيق إستراتيچية التكامل الأفقى هو أن الشركة الجديدة سوف توسع عملياتها وبالتالى الحصول على حصة سوقية أكبر وتحسين إقتصاديات الحجم الكبير (تقليل وتكلفة إنتاج الوحدة/الخدمة بزيادة حجم الإنتاج) وبالتالى تحسين إستخدام الأموال . بالإضافة إلى أن كل هذه المزايا يتم تطبيقها مع وجود مخاطرة معقولة طالما أن التوسع مبنى على إمكانيات الشركة المستقرة فى السوق . أما الهدف الأساى من إنتهاج إستراتيجية التكامل الرأسى للخلف هو تأمين إمدادات المواد الخام من حيث الكمية أو الجودة وهذا يعتبر فى غاية الأهمية إذا كان عدد الموردين قليل بينما عدد المنافسين كبير

والمثال على ذلك شركة ماكدونالدز التى يشترط ضرورة توافر المزارع لإنتاج اللحوم التى تباع فى هذه المحلات .

غير أن إتباع كلا الاستراتيجيتين (التكامل الرأسى والأفقى) لايخلو من المخاطرة ، ففى التكامل الأفقى تكون المخاطرة نابعة من تركيز كل نشاط الشركة فى مجال واحد أما التكامل الرأسى فتنبع المخاطرة من توسيع أنشطة الشركة بما يحمل أعباء ومسئوليات جديدة على الإدارة .

## (٧) إستراتيجية المشروعات المشتركة

عادة ماتكون هناك مشروعات ضخمة لايستطيع فندق واحد تنفيذها فيدخل مع شركة أخرى فى مشروع مشترك Joint Venture . والمثال الواضح على ذلك شركات التنقيب والبحث ، ونقل وتسويق البترول ، حيث غالباً لاتستطيع شركة واحدة إمتلاك المهارات المالية والفنية والتسويقية اللازمة لتغطية العملية السابقة . بل أن الحل العملى هو إشتراك أكثر من شركة سوياً لإدارة مثل هذا النشاط فى شكل ملكية مشتركة Joint Ownership. وهناك شكل آخر للملكية المشتركة بأن تشترى إحدى الشركات جزء من مناجم الحديد مثلاً فى بلد آخر لتأمين إمدادات المواد الخام .

وقد إنتشرت ظاهرة المشروعات المشتركة بين الدول المتقدمة والدول النامية حيث يتيح ذلك تطوير التكنولوجيا والمهارات الإدارية والأموال للدول النامية . غير أن هناك بعض المصاعب التى تواجه هذه المشروعات وهى تقليل حرية التصرف للشركاء ورقابتهم على العمليات .

## (٨) التنويع المرتبط بنشاط الشركة الحالى

إن إدخال التنويع Diversifican فى مجال عمل وأنشطة الشركة يمثل تحولاً عن عمليات الشركة ونشاطها الحالى مع الإعتماد على أن تكون مجالات النشاط الجديدة مرتبطة مع النشاط الحالى سواء من حيث التكنولوچيا المستخدمة أو الأسواق التى يتم التصريف فيها أو قنوات التوزيع وأساليب التسويق المستخدمة ففى هذه الحالة تكون الإستراتيچية المطبقة هى إستراتيچية التنويع المركز أو المرتبط مع المنتجات الحالية Concentric Diversification . والتركيز هنا يكون على الارتباط مع المنتجات الحالية بصورة لاتشبهها تماماً وليست مختلفة عنها كلية ولكن مرتبطة بصورة ما مع ماتقدمه المنظمة حالياً . والمثال على ذلك تنويع شركات الفندقة وإضافة المشروعات والأنشطة السياحية إلى مجالها مثلاً .

## (٩) التنويع غير المرتبط بالنشاط الحالى للشركة

إذا كانت المنظمة الفندقية تسعى إلى إمتلاك نشاط مايمثل لها فرصة إستثمارية ناجحة دون النظر إلى إرتباط ذلك بمنتجات ومجالات نشاطها الحالية فإن الإستراتيچية المستخدمة هنا هى إستراتيچية التنويع غير المرتبط Conglomerate diversification حيث أن الإهتمام الوحيد هنا هو الربحية . وعلى خلاف الإستراتيچية السابقة مباشرة والتى تهتم بالدرجة الأولى بمدى إرتباط النشاط الجديد بمنتجات الشركة ، فإن إستراتيچية التنوع غير المرتبط تعطى قليلة لعملية الإرتباط هذه . ويلاحظ أن الفائدة الكلية من هذه الإستراتيچية هى الإرتباط المالى Financial Synergy ، حيث قد تتميز بعض الأنشطة بمعدل نمو منخفض ولكنها تدر أموالاً داخلة كثيرة بينما هناك

أنشطة أخرى تتميز بمعدل نمو مرتفع ولكن نظراً للمنافسة فإن الأموال الداخلة منخفضة . ويساعد ذلك فى نقل الأموال من الأنشطة الأولى إلى الأنشطة الثانية .

وعلى هذا يتضح أن الإختلاف الأساسى بين إستراتيجيتى التنويع المرتبط أن الأولى تركز على توافر حد أدنى من العمومية والإشتراك فى الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا بين نشاط الشركة الحالى والأنشطة الجديدة التى نريد إضافتها بينما تركز إستراتيجية التنويع غير المرتبط على إعتبارات الربحية والإرتباط المالى فقط . والمثال على الإستراتيجية الأخيرة هو شركة هوليدان أن العالمية والتى تعمل فى مجالات غير مرتبطة كالفنادق والنقل البحرى والنقل البرى وكازينوهات القمار

## (١٠) إستراتيجية تخفيض الإنفاق/تغيير الأوضاع

قد تجد الفنادق نفسها لسبب أو آخر تحقق أداء منخفض بإستمرار وذلك بسبب :

(١) الكساد الإقتصادى

(٢) عدم الكفاءة فى عمليات الإنتاج

(٣) الإبتكارات بواسطة المنافسين . ويعتقد كثير من المديرين الإستراتيجيين أن الفندق يستطيع البقاء فى السوق إذا مابذل جهد منسق على مدار مدة معقولة (قد تكون عدة سنوات) لتحقيق ميزة تنافسية وتعديل أوضاعه من خلال :

(١) تخفيض التكاليف : من خلال تقليل عدد العاملين بالفندق ، الإعتماد على

التأجير بدلاً من شراء المعدات ، زيادة وتطوير العمر الإقتصادى للآلات ، وترشيد النفقات الترويجية .

(٢) تخفيض الأصول : من خلال بيع الأراضى والمبانى أو المعدات غير الأساسية لنشاط الشركة وتخفيض المصروفات الخاصة بالإدارة العليا .

وإذا لم تنجح هذه الأساليب فى إنجاز التخفيض المطلوب ، فإن هناك إجراءات أكثر حدة يمكن إستخدامها ومنها الإستغناء عن عدد آخر من العاملين ، إسقاط بعض المنتجات أو الخدمات وأخيراً إسقاط بعض شرائح المستهلكين والتى يتسم هامش الربح المحقق منها بالإنخفاض . وقد يلجأ الفندق إلى تغيير مجال النشاط كليه والدخول فى أنشطة جديدة يتمتع فيها بميزة تنافسية والحصول على حصة سوقية . وطالما أن الهدف من إستراتيجية تخفيض المصروفات هذه Retrenchment هو إعادة صياغة الإتجاهات السلبية الحالية ، فإنه يشار إليها عادة بإستراتيجية تحويل الإتجاه أو تغيير الأوضاع Turmaround . وأول من يتغير وضعه فى حالة تطبيق هذه الإستراتيجية هو الإدارة العليا . وفى دراسة لعدد ٥٨ من كبرى الشركات العالمية وجد أن تطبيق هذه الإستراتيجية مرتبط عادة بتغيير الإدارة العليا(١) حيث أن هناك إعتقاد بأن وجود إدارة جديدة سوف يساعد على تطبيق مداخل جديدة لمعالجة موقف المنظمة الحالى .

---

Schendel et al., "Corporate Turnauounal Strategies; A Study of Profit Decline and Recovery, "**Journal of General Managment** No.3, 1976., P.3-11.

## (١١) إستراتيجية بيع النشاط أو الجزء الأكبر منه

تتضمن إستراتيجية البيع هذه divestitute بيع النشاط أو الجزء الغالب منه وهو يعمل . وعندما تعجز إستراتيجية تخفيض الإنفاق عن تغيير الأوضاع إلى الأفضل فإن الحل هو بيع هذا النشاط . وطالما أن الهدف هو بيع هذا النشاط بمبلغ يفوق التكاليف الثابتة فإن لفظ "التسويق لبيع الفندق"يكون أكثر تعبيراً . والسؤال إذا كانت هذه هى ظروف الفندق فما هى الفائدة التى ستعود على المشترى شرائها ؟ والإجابة : أن المشترى قد يكون أكثر فاعلية فى إدارة هذا الفندق نظراً لإمتلاكه مهارات تسويقية وإدارية وربما إمكانيات توزيعية أكثر من إدارة الشركة الحالية أو ربما بحثاً عن نوع من الإرتباط المالى أو التسويقى أو الفنى أو التوزيعى مع منتجاته الحالية .

## (١٢) إستراتيجية التصفية

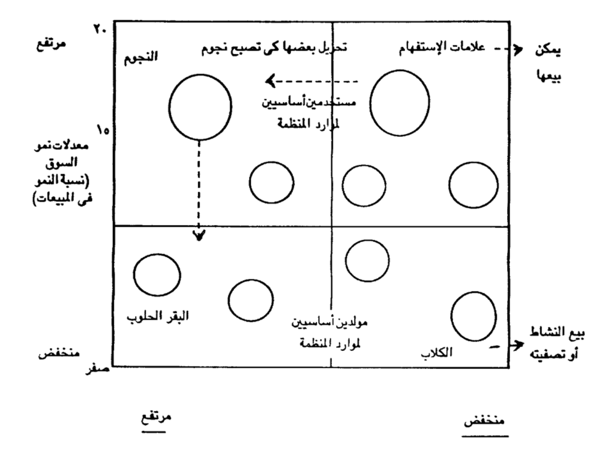
عندما يتم إستخدام إستراتيچية التصفية Liquidation ، فإن الفندق يباع كأجزاء أو ككل ولأصوله الملموسة وليس كمشروع يعمل كما فى إستراتيچية البيع السابقة Divestitute . وعندما يتم إختيار إستراتيچية التصفية فإن ذلك يعنى إعلان الإدارة بالفشل وعلى هذا ينظر إلى هذه الإستراتيچية على أنها الملاذ الأخير والأقل جاذبية فى الأثنى عشر إستراتيچية التى تم تناولها ، غير أنها مع ذلك تقلل خسائر الملاك بدلاً من إعلان إفلاس الشركة .

تلكم هى الإستراتيچيات المتاحة أمام أى منظمة وهى عبارة عن المداخل العامة التى توجه أنشطة الفندق المختلفة لإنجاز أهدافه . وتتمشى هذه الإستراتيچيات الأثنى عشر مع دورة حياة الفندق بدأ من التركيز على نشاط واحد

ثم التوسع تدريجياً بتطوير الأسواق ثم تطوير المنتجات ويلى ذلك الإعتماد على التجديد والإبتكار . وفى المرحلة التالية وهى مرحلة النمو ، يتم تحقيق ذلك من خلال التوسع والتكامل سواء كان تكامل أفقى أو تكامل رأسى أو الاشتراك مع منظمات أخرى فى مشروعات مشتركة أو تنويع الأنشطة والمجالات . ثم تأتى المرحلة الأخيرة وهى مرحلة الإنحدار وإنخفاض الأرباح والتى تعالج عادة من خلال إستراتيجيات تعديل الأوضاع أو بيع جزء من المنظمة كلها أو تصفية المنظمة نهائياً . وتعتبر الإستراتيچيات الثلاث الأخيرة غير محببة لدى الإدارة حيث أن هذه الإستراتيچيات تشير بصورة أو بأخرى إلى تقصير أو فشل الإدارة . وعادة مايكون أول ضحية هى الإدارة نفسها حيث غالباً مايتم تغيير الإدارة عند إتباع هذه الإستراتيچيات الأخيرة . وهناك أكثر من أسلوب لإختيار إستراتيچية الفندق لكن ستم الإعتماد هنا على مصفوفة مجموعة بوسطن ومصفوفة شركة چنرال اليكتريك .

### ١ - مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية

تساعد مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية Bosten Consulting Group (BCG) فى تحديد وضع الفندق بناء على معدل نمو السوق (نسبة النمو فى المبيعات) والموقف التنافسى النسبى (الحصة السوقية) كما يوضحها الشكل التالى :




**شكل ٢/١٠**

**الموقف التنافسى (الحصة السوقية)**

ولكى يمكن إستخدام المصفوفة السابقة ، فإن كل منظمة فندقية توضع على الشكل السابق فى ضوء .

(١) معدل النمو فى السوق والذى يتعكس فى شكل معدل نمو المبيعات .

(٢) الموقف التنافسى النسبى والذى يمثله الحصة السوقية للفندق ويلاحظ أن معدل نمو السوق هو عبارة عن معدل النمو المتوقع للمبيعات للسوق الذى يخدمه الفندق ، وعادة مايتم حسابه على أساس نسبة الزيادة فى المبيعات أو نسبة الزيادة فى عدد الوحدات لآخر سنتين . ويعتبر معدل نمو المبيعات مؤشراً للجاذبية النسبية للأسواق التى يتم خدمتها بواسطة الفندق .

أما الموقف التنافسى فيتم التعبير عنه على أساس النسبة بين الحصة السوقية للفندق مقسومة على الحصة السوقية لأكبر منافس فى نفس الصناعة . وتمد الحصة السوقية بهذا الشكل الفندق بمؤشر أو أساس للمقارنة بين القوة النسبية للفندق والفنادق المنافسة والتى تعمل معه فى نفس السوق .

وفى ضوء حساب كل من معدل النمو السوق والموقف التنافسى النسبى (الحصة السوقية) يتم وضع الفندق فى الخريطة السابقة .

ويوضح الشكل السابق تسعة فنادق كل دائرة تمثل فندق . ويرتبط حجم الدائرة بالعائد التى يدره كل فندق . ويقسم المحور الرأسى عادة والذى يمثل معدل نمو السوق إلى مسافات كل منها يمثل ١٠٪ معدل نمو بينما يقسم المحور الأفقى الخاص بالموقف التنافسى بين ١ ، ١,٥ حيث يمثل الموقف التنافسى العالى القيادة فى السوق . وبمجرد الرسم يصبح كل فندق داخل مربع من المربعات الموضحة على الرسم ويمثل فى نفس الوقت مجموعة من المؤشرات كما يلى :

### (١) معدل نمو مرتفع/موقف تنافسى قوى

وهى مايشار إليها بالنجوم Stars وتصنف الفنادق فى هذه الخلية بأسواق تنمو بمعدلات سريعة وفى نفس الوقت حصة سوقية كبيرة . وتمثل النجوم أفضل فرص طويلة الأجل للفندق (من حيث الربحية والنمو) وتتطلب الفنادق فى هذه الخلية إستثمارات ضخمة للحفاظ على أو توسيع مركز القيادة والسيطرة فى هذا السوق الذى ينمو بسرعة وعادة ماتفوق الاستثمارات المطلوبة مايتم توليده بواسطة هذا النشاط . وعلى هذا تعتبر هذه الخلية الفندق مستهلك لموارد المنظمة ولكن فى الأجل القصير فقط .

### (٢) معدل نمو منخفض/ موقف تنافسى قوى

وهى مايشار إليه بالبقر الحلوب Cash cows المدرة للأموال . وتتميز الفنادق فى هذه الخلية بأن حصتها السوقية مرتفعة وتعمل فى سوق تمر بمرحلة النضج لكن معدل النمو منخفض . ونظراً لأن موقفها التنافسى قوى وعدم حاجتها لمتطلبات مالية جديدة للتمويل . فعادة ماتدر الفنادق فى هذه الخلية أموالاً أكثر من حاجتها . وعلى هذا فهى تدر أموالاً لتوزيعها على خلايا أخرى (سواء فى النجوم أو خلايا علامات الإستفهام) . وعادة ماتكون البقر الحلوب هى نجوم الماضى ، فهى تمد المنظمة بالمال كى تدفع ديونها وتوزع على مساهميها بالإضافة إلى تغطية المصروفات الثابتة . وعادة ماتدار على أساس الحفاظ على الحصة السوقية الحالية وفى نفس الوقت تدار بكفاءة لتوليد موارد أكثر للإستخدامات الأخرى المتعددة للمنظمة .

### (٣) معدل نمو منخفض/موقف تنافسى ضعيف

وهى مايشار إليها بالكلاب dogs وعادة ماتكون الفنادق فى هذه الخلية تمر بمرحلة التشبع ، وعلى هذا فهى تتسم بإنخفاض الحصة التسويقية ومعدل نمو السوق منخفض أيضاً وفى نفس الوقت إنخفاض الربحية مع إشتداد حدة المنافسة . ونظراً لضعف موقف فنادق هذه الخلية فإنها تدار على أساس توليد تدفقات نقدية قصيرة الأجل . وعادة مايتم بيع هذه الفنادق أو تصفيتها بمجرد الحصول على كل الأموال الممكنة . ولكن بعض الأبحاث الحديثة شككت فى الضرورة الحتميةللبيع أو التصفية لأنشطة هذه الخلية وتوصلت إلى أن الإدارة الجيدة لهذه المنظمات من الممكن أن تحولها إلى منظمات إيجابية وذلك من خلال التركيز على عدد محدود من المنتجات ، مع التركيز على الجودة العالية والأسعار المتوسطة أو المعتدلة ، الرقابة على التكاليف وتخفيض التكاليف مع تخفيض الإعلان ولكن إذا لم تجدى هذه الإستراتيجيات فلابد من البيع أو التصفية .

### (٤) نمو مرتفع/موقف تنافسى ضعيف

وهى مايطلق عليه علامات الإستفهام Question Mark حيث تتميز الفنادق الواقعة فى هذه الخلية بآمال عريضة نظراً لأن معدل نموها مرتفع ولكن أرباحها عليها علامة إستفهام نظراً لإنخفاض الحصة السوقية Low market share . وتتميز هذه الفنادق بحاجاتها الشديدة للأموال نظراً لأن معدل نموها مرتفع بينما الدخل المتولد ضعيف نظراً لإنخفاض الحصة السوقية . وإذا تعذر تحويل علامات الإستفهام هذه إلى نجوم فإن من الأفضل بيع الأنشطة الواقعة فى هذه الخلية وتحويل الأموال إلى إستخدامات أخرى .

## (٢) مصفوفة شركة جنرال إليكتريك

تتميز هذه المصفوفة عن المصفوفة السابقة بعدة نواحى وهى :

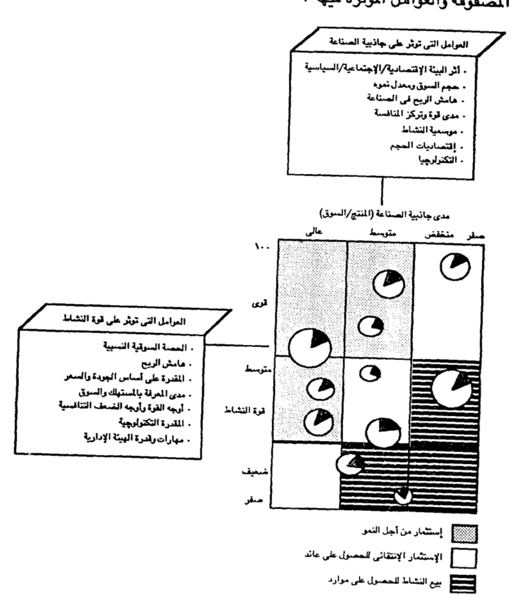
(١) تستخدم مصفوفة شركة جنرال اليكتريك مجموعة كبيرة من العوامل لتقييم مدى جاذبية الصناعة industry attrativeness كعنصر أساسى من مكونات المصفوفة وكذلك مدى قوة النشاط business Strength كعنصر أساسى ثانى مكون للمصفوفة بدلاً من الإعتماد على مقياس واحد كما فى حالة معدل نمو السوق والحصة السوقية المستخدمة فى مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية ..

* **فالعوامل التى تقيس قوة النشاط هى** : الحصة السوقية ، هامش الربح ، المقدرة على التنافس ، المعرفة بالسوق والمستهلك ، الموقف التنافسى ،التكنولوچيا ، مقدرة الإدارة ومهارتها .. إلخ ، وكل هذه العوامل تدعم أى نشاط وتقويه .

* **أما العوامل التى تقيس مدى جاذبية الصناعة فهى** : نمو السوق ، حجم الصناعة وهامش الربح فيها ، المنافسة ، الموسمية ، إقتصاديات الحجم الكبير ، التكنولوچيا ، العوامل البيئية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية .

(٢) إعتمدت هذه المصفوفة على تسع خلايا بدلاً من أربعة (مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية) وبالتالى أبرزت الوسطية بحيث توضح الوقف سواء كان

مرتفع كان مرتفع أو منخفض أو متوسط على كل محور وبالتالى تساعد أكثر فى التفرقة بين مجالات الأنشطة المختلفة . ويوضح الشكل التالى مكونات المصفوفة والعوامل المؤثرة فيها .




شكل (٣/١٠)

## مصفوفة شركة جنرال اليكتريك ذات التسع خلايا والتى تستخدم فى عملية التخطيط

وفى ضوء التحليل السابق هناك ثلاث مداخل (إستراتيجيات) يمكن إفتراضها للفندق بناء على موقعه فى هذه المصفوفة وهى :

(١) الاستثمار بغرض النمو Invest to grow

(٢) الإستثمار الإنتقائى بغرض تحقيق عائد Invest Selectively

(٣) حلب أو بيع النشاط للحصول على موارد مالية Harvest or divest

ويلاحظ أن القرار الخاص بتخصيص الموارد Resource allocation decision يعتبر مشابها لما تم مناقشته فى مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية . فالأنشطة أو الفنادق التى تصنف على أنها "الإستثمار بغرض النمو" سوف تعامل كنجوم Stars فى مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية حيث تحتاج هذه الأنشطة إلى أموال إضافية غير التى تدرها لتمويل النمو المتوقع فيها . أما الأنشطة التى تم تصنيفها على أنها حلب أو بيع النشاط سوف ينظر إليها كالكلاب dogs فى المصفوفة السابقة .

وأخيراً الأنشطة التى تصنف على أنها إستثمار إنتقائى بغرض تحقيق عائد فإنها ستعامل على أنها بقر حلوب (توفير الموارد المالية اللازمة لإستخدام على مستوى المنظمة ككل) أو على أنها علامات إستفهام Question marks (إختيار أنشطة معينة للإستثمار أو للبيع)

وبالرغم من أن نفس التوصيات التى يتم التوصل إليها من إستخدام مصفوفة شركة جنرال اليكتريك هى نفس التوصيات التى يتم التوصل إليها من إستخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية إلا أن الأولى تختلف عن الأخيرة فى ثلاثة أمور أساسية وهى :

١ - إن المصطلحات المستخدمة فى المصفوفة الأولى مفضلة من قبل المديرين عن المصطلحات المستخدمة فى المصفوفة الأخيرة (كلاب - بقر حلوب - .. إلخ) .

٢ - تعتمد مصفوفة شركة جنرال اليكتريك فى تقييم طرفيها الأساسيين (جاذبية الصناعة - قوة النشاط) على مجموعة كبيرة من العوامل فى حين تعتمد مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية على طرفين فقط وهما الحصة التسويقية ونمو الصناعة بدون دراسة العوامل التى تشكل كل منها . وعلى هذا يفيد إستخدام مصفوفة جنرال اليكتريك فى عمق عملية التقييم (نظراً لإعتمادها على أكثر من عامل) وبالتالى تدعيم عملية صياغة الإستراتيجية وتطبيقها .

٣ - تمكن مصفوفة التسع خلايا من توفير إطار أكثر دقة للتمييز بين الأنشطة المختلفة وإدخال الأنشطة "المتوسطة" بدلاً من الإعتماد على أربع خلايا فقط فى حالة الإعتماد على المصفوفة الأخرى .

## إدارة عملية تصميم الإستراتيجية

تمارس كل منظمة عملية صياغة الإستراتيجية بطريقة تختلف عن المنظمات الأخرى ففى المنظمات الصغيرة يتم تطوير الخطة الإستراتيجية بطريقة غير رسمية وقد لاتوجد الخطة فى شكل مكتوب بل تظل فقط فى عقل صاحب المشروع بالإضافة إلى مجموعة المرؤوسين . أما فى الشركات الكبرى ، فإنه يتم عادة تطوير هذه الإستراتيجية من خلال دورة التخطيط الإستراتيجى على أن تستكمل بمجموعة من الإجراءات والجداول ومواقيت تنفيذها . وكلما كبر حجم الشركة وتنوعت أنشطتها كلما أحست الإدارة بالحاجة إلى عملية منظمة لصياغة

إستراتيجية وأعداد الخطط السنوية التفصيلية المطلوبة لكل مستوى من مستويات الإسترايچية .

ويتمشى مع هذا الإختلاف فى عملية صياغة الإستراتيجية إختلاف آخر وهو طريقة المشاركة فى عملية التحليل الإستراتيچى وإختيار البديل الإستراتيچى ، حيث يستخدم معظم المديرون واحد من الأربعة مداخل التالية :

١ - أن يهيمن المدير على العملية The master Strategist approach، حيث تطغى شخصية المدير على أغلب المتغيرات الخاصة بإختيار الإستراتيچية ، أى يقوم بدور المهندس الذى له اليد الطولى فى هذه العملية من خلال القيام بأغلب عمليات التحليل التى يتم إجرائها ، البدائل التى يتم إقتراحها ، وأخيراً التفاصيل الخاصة بالإستراتيچية ، ولكن ذلك لايعنى أن يقوم بكل العمل ، بل المقصود أن يكون المهيمن على ومن له اليد الطولى فى إختيار الإستراتيچية النهائية .

٢ - تفويض إختيار البدائل إلى آخرين The delegate it-to- others approach وهنا يقوم المدير المسئول بتفويض كل مايتعلق بصياغة الإستراتيچية إلى الآخرين ، ربما إلى أفراد متخصصين فى التخطيط ، ودور المدير هنا ثانوى ويقتصر على بعض التعديلات والموافقة على الخطة . والخطر الذى ينشأ من عملية التفويض هذه هو أن الخطة النهائية سوف يملاؤها التراب على رفوف المكاتب بدلاً من أن تتحول إلى خطة تنفيذ ، والسبب فى ذلك راجع إلى أن الأفراد الذين سينفذون الخطة لم يشتركوا فيها (الإدارة) .

٣ - المدخل التعاونى The collaborative approach وهذا يعتبر

مدخل وسط يجمع بين المدير وباقى المديرين فى صياغة وتنفيذ الإستراتيچية وهذه تعتبر أهم ميزة وأقواها فى نفس الوقت لهذا الأسلوب لأنه طالما أن المديرين الآخرين قد إشتركوا فى صياغة الإستراتيچية وهم الذين وافقوا عليها فسيكون لديهم الحماس الكافى لتنفيذها .

٤ – المدخل الشامل The Champion approach إن الفكرة الأساسية فى هذا المدخل هو تشجيع المديرين فى المستويات الأدنى فى تطوير وتطبيق الإستراتيچية وبشكل فعلى يضمن المشاركة الفعلية لا لمشاركة الشكلية ، حيث تأتى البدائل من أسفل ويتم مراجعتها والحكم عليها وتقييمها من المستويات الإدارية التى تمر عليها حتى تصل إلى مستوى متخذى القرارات على مستوى الإدارة العليا ومجلس الإدارة . وتظهر هذه الظاهرة أكثر فى الشركات متعددة النشاط حيث لايمكن لفرد واحد أن يرى كل الفرص التسويقية التى تظهر فى مختلف أنشطة الشركة .

ويعتمد نجاح هذا المدخل إذا كانت فلسفة المنظمة تعتمد على أن هناك إناس كثيرين يستطيعون أكتشاف فرص إستراتيچية للمنظمة ومكافأة أى فرد – بصرف النظر عن مستواه – عن أى إختيار لفرصة إستراتيچية تفيد المنظمة ومكافأته لمنظمته .

## كيف يمكن الحكم على كفاءة الإستراتيچية ؟

إذا كانت الإستراتيچية هى نتيجة لعملية تحديد إتجاه المنظمة والتى تتضمن : تحديد نشاط المنظمة ، أهدافها الإستراتيچية ، وأخيراً تصميم إستراتيچية لتحقيق هذه الأهداف ، فإنه يمكن الحكم على كفاءة الإدارة فى أدائها للنشاط

الخاص بتحديد إتجاه المنظمة فى المستقبل من خلال زاويتين أساسيتين وهما :

(١) ما إذا كانت *الخطة الإستراتيچية* التى تم إختيارها مناسبة للمنظمة وموقفها ، وما إذا كانت هذه *الخطة* تحاول أن تحقق توازن فعال بين ظروف المنظمة الداخلية وإمكانياتها وظروفها الخارجية من جانب آخر ؟ هل تساعد المنظمة على تفجير فرص تسويقية جذابة ومربحة ؟ أو أنها تساعد المنظمة على الهروب من التهديدات التى تواجهها بل وتوجيهها لصالحها ؟ بمعنى أن هذه الزاوية تركز على مسألة التناسب بين الإستراتيچية المختارة والإعتبارات الداخلية/الخارجية للمنظمة .

(٢) *أما الزاوية الثانية* فتهتم بالتركيز *على ما إذا* كانت *الإستراتيچية* المختارة مدعمة بخطة تنفيذية بكافة تفاصيلها لكل أرجاء المنظمة . إن الإستراتيچية الكاملة هى عبارة عن مزيج من القرارات والتصرفات المميزة وليس فقط مجرد نقطة واحدة للهجوم . وعلى هذا يجب أن تؤثر على كل مدير بدأ من مستوى الإستراتيچية العليا وحتى آخر مستوى تشغيلى وذلك بأكبر قدر من التفاصيل كلما نزلنا إلى المستويات الدنيا .

(٣) وأخيراً يجب الحكم على أى إدارة من خلال ما إذا كانت الإستراتيچية المختارة قد ساعدت الفندق فى الوصول إلى تحقيق معايير الأهداف الموضوع سلفاً أم لا . ولايعنى إختيار الإستراتيچية إن عملية الإدارة قد إنتهت ، بل العكس هو الصحيح حيث بقيت العملية الصعبة وهى تنفيذ وتطبيق الإستراتيچية . وتبدأ عملية التطبيق هذه بتحديد إستراتيچيات وظيفية وتطبيقها بما يتمشى مع إستراتيچية النشاط . بالإضافة إلى تخطيط عملية التنفيذ وتنظيمها وأخيراً مراقبتها وهذا ماسيتم تناوله فى الجزء الثالث والأخير من هذا الكتاب .

## أسئلة

(١) هناك إستراتيچيات عديدة أمام أى فندق يمكن إتباعها والمطلوب التفرقة بين هذه الإستراتيچيات من حيث :

أ - التكلفة .

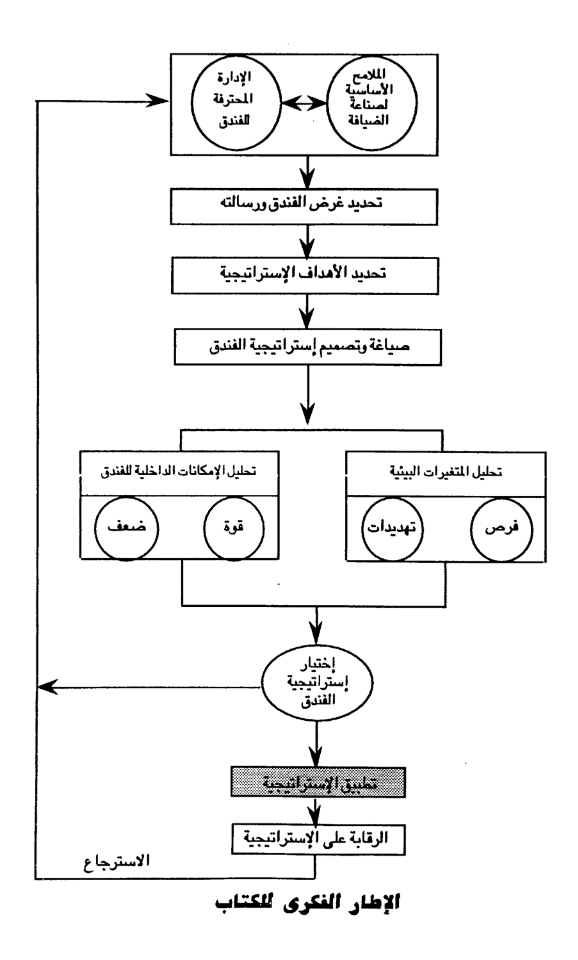
ب - درجة المخاطرة المرتبطة بكل إستراتيچية .

(٢) إختر فندقين أو قريتين سياحيتين ثم حدد الإستراتيچية التى يتبعها كل فندق أو قرية من الإستراتيچيات التى درستها فى هذا الفصل .

(٣) ضع الفندقين أو القريتين السابق الإشارة إليهما فى (٢) فى المكان المناسب لكل منهما مرة على مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية ومرة أخرى على مصفوفة شركة چنرال اليكتريك . قارن بين الموقعين الحاليتين وأكتب تقريراً عن ذلك .

(٤) إذا تم دمج فندقين سوياً فهل هذا يعتبر تكامل أفقى أم تكامل رأسى ؟ وماهى الأسباب التى تدفع هذين الفندقين إلى هذا الإندماج ؟

(٥) هناك علاقة بين الإستغناء عن الإدارة العليا وإتباع إستراتيچيات تعديل الأوضاع وتخفيض الإنفاق . إختر قرية سياحية أو فندقاً يطبق فيها أى من الإستراتيچيات الفرعية التابعة لإستراتيچية تعديل الأوضاع وحدد موقف الإدارة العليا .




**الإطار الفكرى للكتاب**

# الفصل الحادى عشر
# تطبيق استراتيجية الفندق



إن تحويل الإستراتيجية المختارة من مجرد تفكير Thought إلى عمل action تبدأ من هذا الفصل حيث تبدأ هذه المرحلة بتحديد مايجب أن يتم عمله لتطبيق الإستراتيجية ويتم ذلك من خلال أربعة خطوات رئيسية :

(١) تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية حتى تكون بمثابة معيار يتم السعى إلى تحقيقه داخل الفندق .

(٢) تطوير الإستراتيجيات الوظيفية المختلفة ( إستراتيجية التسويق – الإستراتيجية المالية .. إلخ) لتحقيق الأهداف السابقة .

(٣) إعداد السياسات اللازمة التى تقود وتوجه عملية إتخاذ القرارات .

(٤) بناء تنظيم قوى فعال من خلال إختيار الهيكل التنظيمى المناسب لتطبيق الإستراتيجية داخل الفندق .

ولكى تنجح هذه الخطوات لابد من محاولة تشكيل مناخ الفندق وثقافته لقبول عملية التطبيق . ويلاحظ أن الغرض من صياغة الأهداف السنوية هو ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف محددة فى ضوء الموازنة السنوية بينما تقوم الإستراتيجيات الوظيفية بترجمة الإستراتيجية الأساسية على مستوى النشاط إلى خطط لكل وحدة فرعية داخل هذا النشاط . ويساعد المديرين فى كل وحدة فرعية فى إعداد هذه الإستراتيجيات والتى تساعد فى تحديد ماهو مطلوب من هذه الوحدات الفرعية لتطبيق الإستراتيجية الأساسية . وتحتاج الإدارة فى الوحدات الفرعية هذه إلى سياسات تحكم عملية إتخاذ القرارات . وأخيراً يحتاج الفندق

إلى هيكل تنظيمى مناسب يسهل من عملية التنفيذ هذه بالإضافة إلى خلق مناخ مواتى لقبول الإستراتيچية من خلال ممارسة المهام القيادية بواسطة الإدارة وتحتاج هذه العملية إلى وقت يعادل خمس أو عشر أضعاف الوقت اللازم لعملية الصياغة كما أنها تحتاج إلى مهارات إدارية وقدرة على التعامل مع العنصر البشرى بكل مستوياته .

### (١) الأهداف السنوية

تم التعرض للأهداف الإستراتيچية طويلة الأجل والتى تعتبر بمثابة معايير للإستراتيچيات على مستوى الفندق ككل .

وتتضمن هذه المعايير : الحصة السوقية ، معدل العائد على الأموال المستثمرة ، معدل العائد على حق الملكية ، سعر السهم ، النفاذ إلى السوق وكلها تمثل أسس تساعد على تقييم الفاعلية النهائية للإستراتيچية المختارة . وبالرغم أن هذه الأهداف توضح غرض الإستراتيچية طويل الأجل وتمثل أساساً لتقييمها ، إلا أنها لاتفيد كثيراً فى توجيه وقيادة الإستراتيچيات والأنشطة متوسطة الأجل واللازمة لتطبيق الإستراتيچية الأساسية Operating strategies . وعلى هذا فإن تحديد أهداف تشغيلية Operating obgectives قصيرة الأجل ترتبط وتنبع من الأهداف الإستراتيچية طويلة الأجل تعتبر خطوة هامة لتطبيق الإستراتيچية .

### مواصفات الأهداف قصيرة الأجل الفعالة

تعبر الأهداف قصيرة الأجل تعبيراً دقيقاً عن مساهمة الوحدة الفرعية فى

تطبيق إستراتيجية الفندق الأساسية وبالرغم من بساطة هذه الحقيقة ، إلا أن تجاهلها يمثل أحد المشاكل الأساسية فى تطبيق الإستراتيجية ، ولزيادة مساهمة هذه الأهداف فلابد من توافر مايلى :

**١ - إرتباطها بالأهداف طويلة الأجل :**

حيث يجب أن يكون الهدف قصير الأجل مرتبط بالأهداف طويلة الأجل لإستراتيجية النشاط ولفهم ذلك لابد من معرفة الفرق بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وذلك من خلال مايلى :

* الوقت الذى يغطيه الهدف : عادة مايكون تركيز الهدف طويل الأجل على خمس سنوات أو أكثر فى المستقبل بينما تغطى الأهداف قصيرة الأجل عادة سنة.

* التركيز : تركز الأهداف طويلة الأجل على مكانة المنظمة فى البيئة التنافسية التى تعمل فيها بينما يركز الهدف قصير الأجل على نواحى الإنجاز التى يجب أن تؤديها الوحدات الفرعية أو الأقسام الوظيفية أو للشركة ككل وذلك للسنة القادمة .

* درجة التحديد : عادة ماتصاغ الأهداف طويلة الأجل بصفة عامة بينما تكون الأهداف قصيرة الأجل محددة ومرتبطة مباشرة بالشركة أو الوظائف الفنية أو الوحدات الفرعية .

* القياس : بالرغم من ضرورة قياس كلا من الأهداف قصيرة وطويلة الأجل ، إلا أن الأهداف طويلة الأجل تقاس بطريقة عامة (الوصول بالحصة السوقية إلى ٢٠٪) إلا أن الأهداف قصيرة الأجل تقاس بطريقة أكثر تحديداً (زيادة ١٥٪ فى المبيعات خلال العام القادم) .

وعلى هذا فإن الأهداف قصيرة الأجل تضيف عمق وتحديد أكثر لما سيتم إنجازه لتحقيق الأهداف طويلة الأجل . فمثلاً الهدف الخاص بزيادة الحصة السوقية إلى ٢٠٪ خلال ٥ سنوات يوضح الموقف أو المكانة التى يريد النشاط أو الشركة الوصول إليها . ولكن تحقيق هذا الهدف يمكن أن تكون أكثر قابلية لتحقيق إذا كان هناك مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل تحدد مايجب أن يتم كل سنة لتحقيق هذا الهدف العام . فإذا كانت الحصة السوقية للفندق ١٠٪ الآن ، فقد يكون الهدف قصير الأجل (السنوى) "هو تحقيق ٢٪ زيادة فى الحصة السوقية على الأقل خلال السنة القادمة" .

### ٢ - التكامل والتنسيق

حيث يجب ألا تتعارض أهداف الوحدات الفرعية أو الأقسام الرئيسية للمنظمة حيث أن هذا التعارض قد يعرقل تنفيذ الأهداف طويلة الأجل وبالتالى إستراتيجية المنظمة . وعلى هذا لابد من التكامل والتنسيق بين هذه الأهداف بحيث يحدد كل هدف مايلى :

* مالذى سيتم أداءه ؟
* متى سيتم الأداء ؟
* كيف سيتم هذا
* قياس هذا الأداء ؟

### ٣ - القابلية للقياس

هناك بعض الأهداف يسهل قياسها (عدد وحدات خط الإنتاج) بينما هناك

أهداف يصعب قياسها (أداء الأفراد) ولكن التطبيق الناجح للإستراتيجية يحتم ضرورة إيجاد مقاييس تمكن من قياس الأهداف المختلفة .

### ٤ - الأولويات

حيث أن هناك أولويات فى تحقيق الأهداف ، فقد تكون إعتبارات الوقت تبرز إنجاز هدف قبل الآخر . وعلى هذا لابد من ترتيب هذه الأهداف من خلال "لجنة التخطيط" بالمنظمة أو إعطاء أوزان لكل هدف بحيث يتم البدء بالأهداف ذات الأوزان الأعلى .

## (٢) الإستراتيجيات الوظيفية

تعتبر الإستراتيجية الوظيفية Functional strategies خطة قصيرة الأجل لمجال وظيفى معين داخل المنظمة . وتساعد هذه الإستراتيجيات على توضيح الإستراتيجية الأساسية للفندق من خلال إعطاء بعض التفاصيل لتوضيح كيف سيتم إدارة المجالات الوظيفية فى المستقبل .

ويجب أن يتم تطوير إستراتيجيات فى المجالات الوظيفية المختلفة كالتسويق والتمويل والإنتاج والعمليات والبحوث والتطوير . ويجب أن تكون هذه الإستراتيجيات متمشية مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجية الأساسية . وتفيد هذه الإستراتيجيات فى تحويل الإستراتيجية الأساسية للنشاط إلى أنشطة يومية داخل المجالات الوظيفية المختلفة من خلال الإجابة على السؤال التالى "ماهو دور كل وظيفة أو ما الذى سيتم عمله داخل هذا المجال لتطبيق إستراتيجية الفندق ؟" وبالتالى فهو تحويل التفكير (الإستراتيجية الأساسية) إلى أعمال أو أنشطة عملية لإنجاز أهداف محددة .

وسيتم تناول ثلاثة إستراتيجيات وظيفية تمثل الأنشطة الأساسية لأى فندق مع عرض مكونات هذه الإستراتيجيات وذلك كما يلى :

## إستراتيجية التسويق

تدور إستراتيجية التسويق حول عناصر المزيج التسويقى والذى يطلق عليها 4P'S نسبة إلى أربعة كلمات يبدأ كل منها بالحرف (P) وهى المنتج Product والمكان Place الترويج Promotion وأخيراً السعر Price .

فبالنسبة للمنتج أو الخدمة يجب أن تحدد هذه الإستراتيجية لمديرى التسويق البنود الخاصة بمواصفات ، مزيج المنتجات ، التغليف ، الجودة ، تطوير المنتجات الجديدة بمعنى أن يوضح هذا المكون ملامح المنتجات ومواصفاتها والتى تتمشى مع رغبات وحاجات المستهلك .

ولايكون المنتج ذو قيمة للمستهلك إلا إذا لم يتوافر فى المكان المناسب وعلى هذا يتضمن المكون الخاص بالمكان أو بمنافذ التوزيع المستخدمة متى وأين ومن الذى يعرض المنتج للبيع . ويكون التركيز هنا على الطريقة الذى يأخذها المنتج كى يصل إلى المستهلك .

ويوضح المكون الخاص بالترويج طريقة إتصال الفندق بالمستهلك والسوق المرتقب ويتضمن هذا المكون البيع الشخصى والإعلان وترويج المبيعات وإختيار وسيلة الإعلان ذاتها . ونظراً لحاجة هذا المكون إلى الأموال فلابد أن يكون متصلاً إتصالاً مباشراً بالإستراتيجية المالية .

وأخيراً تمثل إستراتيجية التسعير بعداً هاماً فى إستراتيجية التسويق حيث تؤثر على العرض والطلب وكذلك الربحية وأخيراً إدراك المستهلك . وقد يكون مدخل

التسعير موجه بالتكاليف أو موجه بالسوق أو موجه بالمنافسة أو الصناعة التى تعمل فيها المنظمة . ويوضح جدول التالى نموذج للإستراتيچية التسويقية ومكوناتها الوظيفية .

جدول (١/١١) الإستراتيچيات الوظيفية فى التسويق

| الإستراتيچيات الفرعية الرئيسية | الأسئلة التى يجب الإجابة عليها بواسطة إستراتيچية التسويق |
|---|---|
| المنتج (الخدمة) | - ماهى المنتجات أو الخدمات التى يجب التركيز عليها ؟<br>- ماهى المنتجات/الخدمات التى تحقق أعلى ربحية ؟<br>- ماهى الصورة التى يراد خلقها عن المنتج/الخدمة لدى العملاء ؟<br>- ماهى الرغبات التى يقوم المنتج/الخدمة بإشباعها لدى المستهلكين ؟<br>- ماهى التغيرات التى من الممكن أن تؤثر على توجهات عملائنا ؟ |
| السعر | - هل نحن نستخدم السعر كوسيلة للمنافسة ؟<br>- هل يمكن أن نقدم خصم أو أى تعديلات فى عملية التسعير ؟<br>-هل سياسات التسعير معيارية على مستوى الدولة أم على مستوى الفندق فقط ؟<br>- ماهى الشريحة التسعيرية التى نطمع إليها (طبقة وسطى - عليا - دنيا) ؟<br>- هل نحن نركز على ربط السعر بالطلب على المنتج؟ أم على السعر التنافسى ؟<br>- ماهى نسبة مجمل الربح ؟ |

تابع جدول (١/١١) الإستراتيچيات الوظيفية فى التسويق

| | |
|---|---|
| المكان (التوزيع) | - ماهى نسبة التغطية المناسبة للتسويق (٣٠٪ - ٤٠٪ - ٥٠٪.....) ؟<br>- هل هناك مناطق جغرافية لها أولوية معينة ؟<br>- ماهى قنوات التوزيع الأساسية المناسبة ؟<br>- ماهى أهداف قنوات التوزيع ، هيكلها ، إدارتها ؟<br>- هل يغير مدير التسويق درجة إعتماده على قنوات التوزيع ، رجال البيع ، البيع المباشر ؟<br>- ماهو شكل التنظيم المطلوب لجهاز البيع ؟<br>- هل يتم توزيع القوى البيعية على أساس المناطق ، الأسواق ، المنتجات ؟ |
| الترويج | - ماهى الأولويات والمداخل المختلفة لعملية الترويج ؟<br>- ماهى الأولويات والمداخل الإعلانية المرتبطة بكل منتج وسوق ومنطقة جغرافية ؟<br>- ماهى وسائل الإعلان المناسبة للإستراتيچية التسويقية ؟ |

Source : John A. Pearce & R.B. Robinson, op.cit., P.338.

## الإستراتيچية المالية

يختلف الوقت الذى تغطيه هذه الوظيفة عن الوقت الخاص بالمجالات الوظيفية الأخرى . أن الوقت الخاص بالإستراتيچية المالية يختلف حيث أنه يوجه الإستخدامات المالية لتدعيم إستراتيچية النشاط والأهداف طويلة وقصيرة الأجل . معنى ذلك أن هناك إستراتيچيات تشغيل مالية توجه المدير المالى فى الإستثمارات طويلة الأجل ، إستخدام المديونية فى

التمويل ، توزيعات الأسهم . ويوضح الجدول التالى مكونات الإستراتيچية المالية والأسئلة التى يجب الإجابة عليها .

جدول (٢/١١) الإستراتيچيات الوظيفية المالية

| الإستراتيچيات الوظيفية الرئيسية | الأسئلة التى يجب الإجابة عليها بواسطة الإستراتيچية المالية |
|---|---|
| (١) الحصول على الأموال | - ماهى تكلفة الحصول على الأموال المقبولة فى الفندق ؟<br>- ماهى نسبة كل من التمويل طويل الأجل وقصير الأجل ؟ وماهى نسبة الملكية العادية والأسهم الممتازة ؟<br>- ماهى درجة المخاطرة والقيود التى يفرضها الملاك والتى تعتبر مقبولة ؟<br>- ماهى نسبة وشكل الإستئجار التى يمكن إستخدامها لتمويل الأصول ؟ |
| (٢) إستثمار وإستخدام الأموال | - ماهى الأولويات لتخصيص وتوزيع الأموال بين الأنشطة المختلفة؟<br>- على أى أساس يتم الإختيار النهائى للمشروع الإستثمارى ؟<br>- ماهى السلطات المخولة للمديرين فى المستويات الدنيا لتوزيع وتخصيص الأموال بدون الرجوع للمستويات العليا ؟ |
| (٣) توزيعات الأسهم وإدارة الأصول المتداولة | - ماهى النسبة التى سيتم توزيعها على المساهمين كعائد على أسهمهم ؟ |

تابع جدول (٢/١١) الإستراتيچيات الوظيفية المالية

| | |
|---|---|
| | - هل هناك أهمية لتثبيت نسبة التوزيع على الأسهم؟<br>- ماهى المستويات الدنيا والعليا التى يجب الإحتفاظ بها كنقدية ؟<br>- مامدى التحفظ أو التوسع فى عمليات الإئتمان ؟<br>- ماهى شروط الدفع وحدوده وإجراءات التحصيل المطلوبة ؟<br>- ماهى المواعيد المناسبة لدفع ديون المنظمة والإجراءات التى يجب إتباعها فى هذا الشأن ؟ |

Source : Ibid, P.341.

## إستراتيچيات العمليات/الإنتاج

تدور هذه الإستراتيچيات حول النظام الأساسى لإنتاج وتقديم الخدمة (التسهيلات والمعدات) من حيث التوفيق بين المدخلات والمخرجات وكذلك عمليات تصميم التسهيلات الداخلى وموقعها من تخطيط العمليات فى الأجل القصير بالإضافة إلى كفاءة عمليات الشراء ، ويوضح الجدول التالى مكونات إستراتيچية الإنتاج/العمليات .

جدول (٣/١١) الإستراتيجيات الوظيفية فى إدارة العمليات والإنتاج

| إستراتيجيات التشغيل الأساسية | الأسئلة التى يجب الإجابة عليها بواسطة إستراتيجية الإنتاج/العمليات |
|---|---|
| التسهيلات والمعدات | - هل ستكون التسهيلات مركزية أم لا مركزية (موقع واحد أم وحدات فرعية صغيرة؟)<br>- ما هى درجة تكامل العمليات الإنتاجية المنفصلة عن بعضها؟<br>- إلى أى مدى يستطيع الفندق ملاحقة التطور التكنولوجى؟<br>- هل سيتم استغلال طاقة الفندق بالكامل أم جزء منها فقط؟ |
| شراء المواد | - ما هو عدد المصادر التى سيتم الإعتماد عليها؟<br>- كيف يتم إختيار الموردين وكيف تتم إدارتهم؟<br>- ما هو مستوى مخزون الأمان المناسب؟<br>- ما هو أسلوب التخزين المتبع؟ |
| التخطيط والرقابة | - ما هو مستوى المخزون المناسب؟<br>- كيف سيتم الصرف من المخزون (ما ورد أولاً يصرف أولاً أم ما ورد أخيراً يصرف أولاً) وكيف ستتم مراقبته؟<br>- ما هى العوامل التى سيتم التركيز عليها فى عملية الرقابة والخاصة بالجودة ، العمالة ، إستخدام المنتج ... الخ) ؟<br>- هل ستكون الصيانة وقائية أم لإصلاح الأعطال؟<br>- ما هى درجة الأهمية التى يضعها الفندق للتخصص فى الوظيفة ، سلامة المصنع ، إستخدام معايير للأداء؟ |

Source : Ibid, P. 345.

### (٣) تطوير السياسات

السياسات هى إرشادات تقود تفكير وقرارات وتصرفات المديرين ومرؤوسيهم عند تنفيذ وتطبيق الإستراتيچية . وعلى هذا فالسياسات توفر الخطوط العريضة لتنفيذ ومراقبة العمليات الحالية بما يضمن عدم تعارضها مع أهداف الفندق . وبما أنه يشار إليها على أنها "إجراءات معيارية للعمليات" فإن السياسة تساعد على زيادة فاعلية الإدارة من خلال تنميط كثير من الأفعال والتصرفات .

وهناك وجهات نظر مختلفة للسياسة فبعض الكتاب يستخدمها كمرادف لكلمة "إستراتيچية" والبعض الآخر يستخدمها كمرادف "لغرض المنظمة ورسالتها" بينما هناك كثير من الكتاب يستخدمونها فى إطار ضيق ومحدد على أنها الخطوط العامة التى يجب ألا تخرج عنها الإستراتيچية وبالتالى فهى تساعد على سرعة الإنجاز وعدم تخطى الحدود خاصة عند تنفيذ الإستراتيچية .

وخلاصة القول أن أول خطوة فى تنفيذ الإستراتيچية هى وضع الإستراتيچية موضع التطبيق وتحويلها من مجرد تفكير إلى أعمال وتصرفات وأنشطة محددة ويتم ذلك من خلال أداء ثلاثة أنشطة وهى تحديد الأهداف السنوية والإستراتيچيات الوظيفية وأخيراً السياسات .

وعادة مايكون دور الأهداف السنوية هو قيادة عملية التطبيق للإستراتيچية من خلال تحويل الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف حالية . وبالرغم من أن هذه الأهداف تنبع من الأهداف طويلة الأجل إلا أنها تختلف عنها من حيث الوقت الذى تغطيه ، التركيز ، درجة التحديد والقياس .

ونفس الكلام بالنسبة للإستراتيچيات الوظيفية حيث تشتق من إستراتيچية النشاط أو المنظمة الأساسية وهى عبارة عن إتجاهات سريعة للوظائف الرئيسية داخل النشاط تحدد مايجب أن يتم لتنفيذ الإستراتيچية الأساسية .

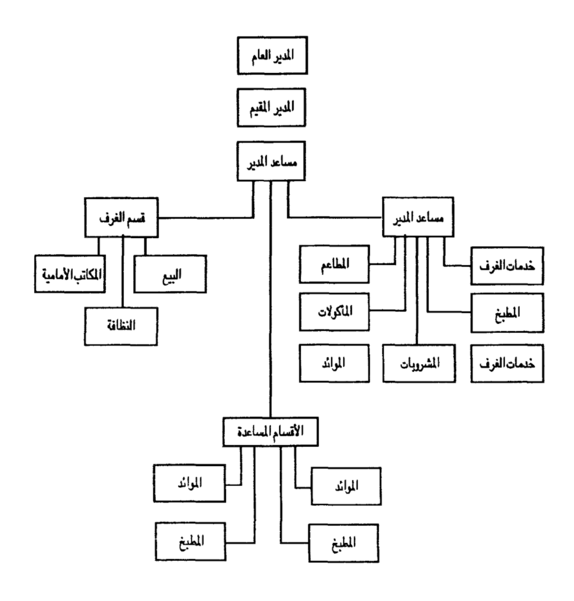
وأخيراً تستخدم السياسات لتوجيه ومراقبة القرارات والتصرفات على المستوى التشغيلى بطريقة تتمشى مع الإستراتيچيات الوظيفية وإستراتيچية النشاط أى أنها عبارة عن الحدود التى يجب ألا يخرج عنها مسار تطبيق الإستراتيچية .

## (٤) بناء التنظيم المناسب والفعال

إذا كان تحديد الأهداف السنوية والإستراتيچيات الوظيفية والسياسات توضح مايجب عمله لتطبيق الإستراتيچية وذلك من خلال تحويل الأهداف الإستراتيچية إلى أهداف قصيرة الأجل فإن ذلك يعتبر كمرحلة إعداد للإستراتيچية كى تنتقل إلى المرحلة التشغيلية Operational وهذا يتطلب إنجاز خطوة أخرى فى عملية التطبيق وهى إعطاء الشكل التنظيمى الرسمى للإستراتيچية Institutionlizing ويتم ذلك من خلال الهيكل التنظيمى المناسب لتطبيق الإستراتيچية ثم ممارسة القيادة الإستراتيچية لقيادة العملية الخاصة بتشكيل القيم والمناخ التنظيمى المناسب لتدعيم ودفع الإستراتيچية للأمام .

## إعداد الهيكل التنظيمى المناسب

إذا لم يتم تنظيم تطبيق الإستراتيچية المختارة فلن تتحقق هذه الإستراتيچية . ولذلك فلابد أن يكون هناك تناسب أو إنسجام أو إتفاق بين الإستراتيچية المراد تطبيقها والهيكل التنظيمى الذى سوف يستخدم لتسهيل عملية التطبيق هذه . ويلاحظ أن الهيكل يوازن بين إحتياجات التخصص وتقسيم المهام Specialization وإحتياجات التكامل Integration لربط الأقسام المتخصصة . وعلى هذا يشير الهيكل إلى "عملية تقسيم المهام بغرض تحقيق الوضوح فى الإختصاصات والكفاءة ثم التنسيق بين الأجزاء المتداخلة والمتكاملة للفندق وذلك لتحقيق الفاعلية التنظيمية" . وفيما يلى خريطة تنظيمية توضح الأقسام الرئيسية للفندق ، وأنماط العلاقات المختلفة بين هذه الأقسام .




**شكل ١١/١ : الخريطة التنظيمية لفندق يسع حوالى ٧٠٠ غرفة**

ويوضح الشكل الخريطة التنظيمية للفندق حيث نجد على قمة الخريطة المدير العام للفندق ومساعده والمدير المقيم الذين تنحصر مسئولياتهم فى إعداد السياسة العامة للفندق والتنسيق بين رؤوساء الأقسام المختلفة . يلى هذا المستوى رؤوساء الأقسام الأساسية من غرف وطعام وشراب بالإضافة إلى الأقسام المساعدة حيث قد تم التركيز فى عرض هذه الوظائف على الجانب الإدارى والفنى لكل وظيفة ، وتوضح الخريطة التالية أن المسئوليات الإدارية فى الفندق هى :

- المستوى الأول : ويتضمن مديرى الفندق ويشمل المدير العام ، مساعد المدير، المدير المقيم .
- المستوى الثانى : ويتضمن رؤوساء الأقسام المختلفة التالية :

١ - قسم الغرف .

٢ - قسم الطعام والشراب .

٣ - الأقسام المساعدة .

## مدير الفندق :

تتكون إدارة الفندق من المدير العام والمدير المقيم ومساعد المدير ، وتنحصر مسئوليتهم فى إدارة عمليات الفندق بكفاءة وفاعلية ويجب أن يكون لدى المدير العام للفندق إلمام بالنواحى الإدارية وكذلك الإلمام العام بوظائف الفندق الرئيسية (خدمات الإقامة والطعام والشراب) . ويتمتع هذا المدير بالطبع بالمقدرة على إتخاذ القرارات الإدارية السريعة بالإضافة إلى مقدرته على قيادة وتحفيز العاملين معه .

ويلاحظ أن إتجاه المدير العام يحدد المناخ العام فى الفندق فبعضهم قد يكون متسلطاً والبعض قد يكون ديمقراطياً ويلاحظ أن الأسلوب الأخير يساعد كثيراً فى إشتراك العاملين فى صياغة القرارات وبالتالى تنفيذها وأخيراً نجاحها .

ويعتبر المدير العام مسئول مسئولية كاملة عن إدارة الفندق وتشغيله وتقديم أفضل خدمة لنزلاء الفندق وعادة مايتم إختيار هذا المدير من المديرين ذوى الخبرة فى الصناعة الفندقية قد تصل إلى عشر سنوات . يساعد المدير العام كل من المدير المقيم ومساعد المدير حيث أنهما يشرفان على رؤوساء الأقسام التى يتكون منها الفندق بالإضافة إلى أنهما يعملان جنباً إلى جنب مع المدير العام لحل المشاكل التى تطرأ بالإضافة إلى وضع الأهداف العامة للفندق ومراقبة تنفيذها . وعادة عندما يتم ترقية أى فرد إلى مساعد المدير فإن الشركة تأخذ فى إعتبارها أن هذا الفرد قادر على إدارة الفندق بأكمله حيث أنه سوف يرقى إلى المدير المقيم ثم بعد ذلك ممكن أن يصبح المدير العام للفندق ، وعلى هذا فإن إختيار هؤلاء الأفراد يمر بمراحل عديدة لضمان إختيار الفرد المسئول عن إتخاذ القرارات الأساسية والتى تؤثر على مستقبل الفندق لمدة طويلة .

**قسم الغرف :**

ويتبع هذا القسم ثلاثة أقسام رئيسية وهى المبيعات والمكاتب الأمامية والنظافة تهدف جميعها إلى تسويق خدمات الغرف وحجزها ونظافتها ويجب أن تعمل بطريقة متكاملة لتقديم خدمة ممتازة ترضى الضيف أو النزيل .

## قسم المبيعات :

يعتبر قسم المبيعات مسئولاً عن البحث والحجز للمجموعات ورجال الأعمال حيث أن الهدف الأساسى لهذا القسم هو بيع خدمات الإقامة وقاعات الإجتماعات للمجموعات الكبيرة . وإذا كان هناك إجتماع مطلوب عقده فى الفندق ومنظمى الإجتماع يحتاجون إلى طعام فإن قسم المأكولات يجب أن يساعد فى ذلك ويعتبر مدير المبيعات مسئولاً عن وضع أسعار الغرف ، تصميم برامج شاملة ، بالإضافة إلى تسويق الإجتماعات والمناسبات الخاصة . ويتم تقسيم العمل داخل القسم بين مديرى أو مندوبى المبيعات الموجودين على حسب خبراتهم حيث يخصص لكل منهم مجال يكون مسئولاً عنه .

فيعهد للمسئولين الجدد بتصميم برامج لجذب المقيمين فى المنطقة المحلية المحيطة بالفندق بينما يكون المندوبون القدامى مسئولين عن رجال الأعمال من خلال التعامل مع وكالات السفر - ويخصص مسئول ثالث للمجموعات حيث يكون مسئولاً عن تخطيط الإجتماعات الكبرى والتى تستغرق أياماً عدة والتى تكون مصدر دخل كبير للفندق .

ونظراً لكبر حجم التعامل مع المجموعات فإن الفنادق الكبرى توليها أهمية خاصة حيث تحاول أن ترتب لها كل شىء داخل الفندق من إقامة وإجتماعات وترفيه ، وعلى ذلك يبدأ مدير المبيعات فى مراجعة موقف الحجز داخل الفندق حتى يتأكد من عدم وجود أى مشاكل فى المستقبل من خلال التأكد من أن عدد الحجرات المطلوب سوف يكون متاحاً ، فى ضوء سعر خاص للمجموعة ، ثم حجز هذه الغرف من خلال قسم الحجز ولاتتوقف مسئولية مدير المبيعات عند عملية

الحجز ، إذ لابد من المتابعة فإذا كان هناك حاجة إلى طعام فإن مدير المبيعات يساعد مدير المأكولات فى حجز الموائد المطلوبة . وعندما تصل المجموعة فإن مدير المبيعات يجب أن يكون متواجد لحل أى مشكلة خاصة بالحجز أو نظافة الغرف وأن يتأكد من أن جميع الإجراءات سليمة .

وهناك صفات يجب أن يتحلى بها مدير المبيعات وهى القدرة على تنظيم عمل الأفراد وتوجيههم وأن يتعامل بكفاءة مع الضيوف أو النزلاء وأن يكون على علاقة طيبة مع المكاتب الأمامية وأقسام النظافة والمأكولات هذا بالإضافة إلى مقدرته الأساسية فى عمليات التسويق والبيع .

## المكاتب الأمامية :

تتكون هذه الأقسام من عدة أقسام فرعية متكاملة تؤدى مهام متنوعة لخدمة نزلاء الفندق . ويلاحظ أن أغلب الفنادق أصبحت تعتمد على الآلية والكمبيوتر لزبط أقسام الحجز والمكتب الأمامى والبيع . ويعتمد النجاح فى هذه الأقسام على الإلمام بنظام الفندق ككل .

## الحجز :

يرأس هذا القسم إما رئيس قسم أو مدير وتكون مسئوليته حجز غرف النزلاء ويمكن أن يتم الحجز بطرق عديدة من خلال مكتب الحجز المركزى لفنادق السلسلة أو من خلال موظف الحجز فى الفندق أو من خلال قسم البيع .

ويجب على موظفى الحجز أن تكون لديهم معرفة كاملة بغرف الفندق حتى يستطيعوا وصفها للنزلاء . وفى مواسم ذروة فى النشاط الفندقى غالباً ماتقبل حجوزات تفوق عدد غرفها وذلك نظراً لإعتذار بعض النزلاء لظروفهم الخاصة وعلى هذا يجب على المنظمة تقدير عدد الحجوزات التى يتم إلغائها بدقة وإلا تعرض الفندق لمشاكل قد يسببها عدم التقدير السليم وأهمها ضرورة دفع تكلفة الإقامة للنزيل فى فندق آخر بالإضافة إلى مصاريف الإنتقال علاوة على المضايقات التى قد تحدث للنزيل والتى قد تؤثر على نظرته للفندق فى المستقبل وعدم القدوم إليه مرة أخرى .

## المكتب الأمامى :

عندما يصل النزيل إلى الفندق يتم أخذ بياناته فى المكتب الأمامى ويقوم الموظف بتأكيد الحجز للنزيل والإتفاق على طريقة الدفع وطول فترة الإقامة . وعندما يريد النزيل مغادرة الفندق ودفع الحساب فإن موظف الخزينة يقدم الفاتورة النهائية للنزيل .

ويحتاج موظف المكتب الأمامى إلى مهارة ومعرفة فنية ، وفيما يلى مجموعة من المصطلحات التى يجب أن يكون على معرفة بها وهى المعرفة الخاصة بالغرف .

* مفتوح Open وتعنى أن هناك غرف كثيرة متاحة للنزلاء بدون حجز .

* مغلق Closed وتعنى أنه لايوجد غرف متاحة للنزلاء الذين لم يحجزوا .

* سعر المجموعة Group rate سعر منخفض للمجموعة تم تحديده بواسطة قسم المبيعات .

* العميل جاء مباشرة walk-in النزيل وصل لكن بدون حجز مسبق .

* الغرفة مضمونة Guaranteed وتعنى أن الغرفة ستظل ممنوحة للعميل حتى وقت المغادرة فى اليوم التالى بصرف النظر متى سيصل النزيل .

* لا أثر للعميل No-show وتعنى أن العميل لم يصل وفشل فى إلغاء الحجز .

**موظف البهو :**

وعادة مايجلس هذا الفرد فى ردهة الفندق وذلك لحل جميع المشاكل الفورية للنزلاء وهذا يتطلب أن يكون لدى الفرد المسئول عن هذه الوظيفة إلمام كامل وطلاقة باللغات الأجنبية بالإضافة إلى الإلمام الكامل بالمدينة التى يقع فيها الفندق والمقدرة على التعامل مع النزلاء ، وأن يكون لديه معلومات كافية عن الموضوعات التى عادة مايسأل عنها النزلاء .

**أقسام النظافة :**

تنحصر مسئولية هذا القسم فى تنظيف جميع غرف النزلاء والمناطق العامة فى الفندق وهى وظيفة هامة وإذا لم تؤد بنجاح فأنها قد تقلل من رضاء النزيل

بإقامته فى الفندق . ويعاون رئيس القسم مجموعة من الملاحظين يكون كل واحد منهم مسئولاً عن دور معين أو أكثر والتأكد من نظافته من خلال الإشراف على مجموعة عمال النظافة حيث أن لكل عامل حوالى ١٨ غرفة لتنظيفها يومياً .

ويلاحظ أن طبيعة العمل بالرضافة إلى ضعف المرتب قد تؤدى إلى إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وعلى هذا فلابد من إتباع أساليب مختلفة لتحفيز العاملين فى هذا المجال .

ويجب أن يكون قسم النظافة على علاقة وثيقة مع المكتب الأمامى فهو يرفع للمكتب الأمامى تقريراً عن الغرفة موضحاً فيه موقعها وما إذا كانت خالية أو لا حتى أن كثير من الفنادق قامت بربط كلا من قسم النظافة والمكتب الأمامى من خلال شبكة الكمبيوتر لتسهيل نقل المعلومات فيما بينهما وفيما يلى بعض المصطلحات المستخدمة فيما بينهما .

- الغرفة جاهزة Vacant in order وتعنى أن الغرفة خالية ونظيفة وجاهزة للحجز .

- الفرغة غير جاهزة Vacant out of order وتعنى أن الغرفة خالية ولكنها غير جاهزة للحجز الآن .

- الغرفة مشغولة Occupied وتعنى أن الغرفة محجوزة بواسطة النزيل .

- الغرفة مشغولة بمتعلقات النزيل : Occupied bagage وتعنى أن متعلقات النزيل مازالت بالغرفة ولكن العميل خارج الفندق حالياً .

- العميل داخل الغرفة Occupied person وتعنى أن العميل مازال بالغرفة .

- العميل نائم داخل الغرفة Out of order وتعنى أن من المفروض أن يغادر العميل الغرفة اليوم ولكن لم يحضر الحساب والمغادرة .

* لايمكن إستخدام الغرفة مؤقتاً وتعنى أن الغرفة تحتاج للإصلاح أو الصيانة ولايمكن إستخدامها حتى تتم عمليات الصيانة .

**قسم الطعام والشراب :**

يتكون قسم الطعام والشراب من مجموعة من المجالات والتى تتعلق بشراء وإنتاج وإعداد وبيع الطعام والشراب . ويجب أن يرأس هذا القسم مدير لديه إلمام كافى ومكثف بالمجالات السابقة بالرضافة إلى خبراته فى مجال الرقابة على الطعام والمشروبات ، تطوير قائمة الطعام ، التسويق بالإضافة إلى المقدرة فى إختيار معاونيه وإدارتهم بطريقة فعالة .

**إعداد الطعام :**

عادة مايكون كبير الطهاه هو المسئول عن مشتريات الطعام وإعداد وتخزينه ويجب أن يكون لديه مهارات خاصة فى الطهى بالإضافة إلى مهارته القيادية والإدارية ويحاول كثير من الفنادق الحصول على طهاه من الطراز النادر كى يضيفوا سمعة ومذاق خاص لهذه الفنادق . ويجب أن يتمتع رئيس الطهاة بمهارات إدارية عالية تؤهله لإدارة وقيادة مؤوسيه حيث أن الإعتماد على الطاهى الفنى

والجيد فقط لايكفى بل لابد من المهارات الإدارية . ويعاون رئيس الطهاة مساعد أو أكثر وبعض الفنادق لديها مدير أو أكثر للطعام يقوم بالإشراف على عملية الطبخ بالإضافة إلى إعداد بعض الأنواع الخاصة، من الطعام . ويتبع رئيس الطهاة مضيف أو مضيفة تشرف على عمليات غسيل الأطباق والفضيات والزجاجيات . وفى الفنادق الكبرى يتبع رئيس الطهاة وكيل للشراء يقوم بإستلام المشتريات .

## المطاعم :

تقدم الفنادق عديد من الأكلات المختلفة تمثلها مطاعم تشمل جميع أنواع الأطعمة والوجبات (المطعم الصينى ، المطعم الريطالى ... إلخ) وعادة مايتم إدارة هذه المطاعم من خلال تعيين مدير مسئول لكل مطعم على حدة وكل مدير يكون مسئولاً عن عمليات جدولة الوجبات ، وشراء المواد اللازمة بالإضافة إلى إختيار معاونيه وتدريبهم ويتبع مدير المطاعم مباشرة لمدير قسم الطعام والمشروبات .

## قسم المشروبات :

يعتبر مدير المشروبات مسئولاً عن شراء وتقديم جميع أنواع المشروبات داخل الفندق بما فيها الحفلات والموائد التى يقوم الفندق بعقدها . ومن المهام الصعبة للمدير فى هذا القسم هو وضع نظام رقابة محكم على المخزون لضمان عدم سوء إستخدام المشروبات .

## قسم خدمات الغرف :

يقوم هذا القسم بإستقبال الطلبات من النزلاء بالتليفون وعلى هذا فإن وظيفة

التنظيم هامة جداً لهذا القسم حيث أن الطعام يجب أن يصل للغرف فى الوقت المطلوب وما إذا كان ساخناً أم بارداً على حسب طلبات النزيل . وتتطلب هذه الوظيفة مهارة وتدريب خاص بعمليات الطعام والشراب .

## قسم المأكولات :

يعتبر هذا القسم مسئولاً عن تخطيط وحجز كل الموائد وخدمات الطعام . فعندما يتم الحجز لمجموعة فى الفندق فإن مدير المبيعات يقوم بحجز الغرف بينما يقوم مدير المأكولات بترتيب عمليات الطعام .

ويجب على مدير المأكولات أن يكون لديه إلمام بالطعام وإعداد الموائد وتطوير قائمة الطعام بالإضافة إلى إضفاء اللمسة الجمالية بإستخدام الزهور فى إعداد الموائد .

وعادة مايقوم مدير المأكولات بتقدير كميات الطعام المطلوبة ونوعياتها وكذلك الإجراءات المحاسبية لإعداد الفواتير النهائية ثم يقوم بتحديد ما إذا كانت هذه الكميات فى حدود طاقة الفندق أم لا . وبعد حجز المكان ، فإن الخطوة التالية هى إعداد قائمة الطعام . وبالرغم من أن لكل فندق قائمة طعام خاصة به إلا أن بعض النزلاء يقوم بطلب أنواع معينة من الطعام وعلى هذا يقوم مدير المأكولات بالتأكد مما إذا كان من الممكن تقديم هذه الوجبات أم لا .

ويعتبر مدير المأكولات مسئولاً عن كل الوظائف المتعلقة بتقديم المأكولات فهو

يقوم بإختيار وتدريب معاونيه ثم مراقبة إعداد الموائد وأخيراً تنفيذ المهام المطلوبة وهى تقديم الخدمة ويتطلب أداء هذه المهمة إتباع روح الفريق بين كل مدير المأكولات ومدير المبيعات ومدير المبيعات ومدير الموائد ومدير المشروبات .

### الأقسام المساعدة :

يوجد بالفندق أقسام عديدة لاتتصل مباشرة بخدمة النزلاء أو تحقيق عائد الفندق ولكنها تساعد الأقسام التشغيلية فى تقديم الخدمة المناسبة للنزلاء ، ومن أهم هذه الأقسام مايلى :

### الأقسام الهندسية :

تعتبر هذه الأقسام مسئولة عن صيانة مبانى الفندق ويكون المسئول فيها لديه معرفة وخلفية كافية عن صيانة المبانى الإشراف على عمليات السباكة والدهانات والكهرباءوالنجارة .

وعندما يلاحظ أى مدير أى مشكلة خاصة بمبانى الفندق وصيانتها فإنه يقوم بتحرير أمر ثم يرسله إلى الأقسام الهندسية وتتولى هذه الأقسام الإستجابة إلى هذه الطلبات فى ضوء الأولويات والمشاكل التى يحتوى عليها كل أمر .

### المحاسبة :

يرأس هذا القسم المراقب المالى ويعاونه مجموعة من المساعدين وينقسم هذا القسم إلى قسم خاص بالكمبيالات أو أوراق القبض أو قسم الإئتمان وتحصيل أموال الفندق وقسم آخر لأوراق الدفع والمسئولة عن دفع مديونيات الفندق ويساعد

هذا القسم أيضاً فى إعداد مرتبات الموظفين وإعداد الموازنات وتخطيط إنفاق الفندق بالرضافة إلى تقدير إيرادات المبيعات المتوقع .

### الأفراد :

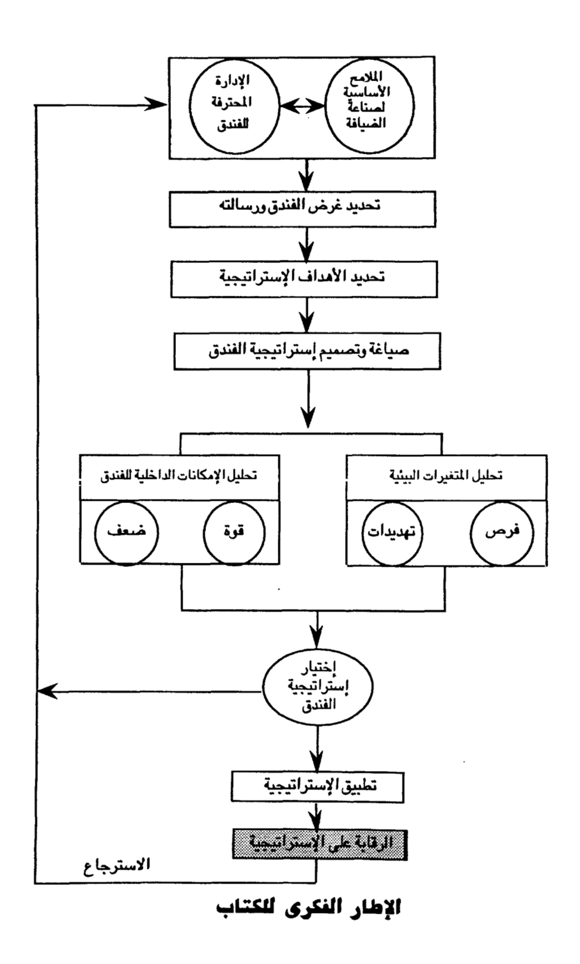
يعتبر هذا القسم مسئولاً عن توفير القوى العاملة اللازمة وتدريب العمال الجدد بالإضافة إلى إعداد مرتبات الموظفين وعملية التأمينات . وتعتبر وظيفة الأفراد من الوظائف الهامة فى الفندق حيث أنها المسئولة عن إختيار القوى العاملة داخل الفندق .

## أسئلة

١ - لا يمكن الاستفادة من الإستراتيجية إلا إذا وضعت موضع التطبيق . ما رأيك في ذلك موضحاً كيف يتم تحويل الاستراتيجية إلى واقع تطبيقى ملموس .

٢ - عادة ماتحتاج عملية التطبيق إلى وقت يعادل خمس أو عشر أضعاف الوقت اللازم لعملية الصياغة . ما رأيك فى ذلك ؟ وضح؟ .

٣ - بفرض أنك اخترت استراتيجية تطوير المنتجات/الخدمات التى يقدمها أى فندق أو شركة سياحة .. فالمطلوب توضيح كيف سيمكنك تطبيق هذه الاستراتيجية .




الإطار الفكري للكتاب



# الفصل الثانى عشر
# الرقابة على استراتيجية الفندق



يتم تطوير الإستراتيچيات بناء على إفتراضات خاصة بالتغيرات البيئية المتوقعة كما يكون تطبيقها مرتبط بالمستقبل أكثر من إرتباطه بالحاضر والسؤال المطروح الآن هو "كيف تراقب الإدارة هذه الإستراتيچيات ؟"

هناك مداخل قديمة تنادى بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها ، إلا أن هذا المدخل لايفيد فى الرقابة على الإستراتيچية ، حيث لايعقل الإنتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيچية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً) وقد يحدث تغيرات كثيرة قد تؤدى إلى تحديد نجاح الفندق . وعلى هذا فلابد من إحلال الرقابة الإستراتيچية Strategic contronl كى تحل هذه الطرق القديمة .

وعلى العكس من الطريقةالتى تعتمد على الإنتهاء من التنفيذ ثم إجراء المقارنة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية ، تهتم الرقابة الإستراتيچية بالرقابة وتوجيه المجهودات بما يخدم الإستراتيچية أثناء التنفيذ وبينما تكون النتائج النهائية لم تظهر على الإطلاق وربما قد يكون باقى عليها سنوات وعلى ذلك فإن المديرين مسئولين عن الإجابة على سؤالين أساسيين وهما :

١ – هل نحن سائرون فى الإتجاه السليم ؟ هل الأنشطة الأساسية تؤدى ؟ هل إفتراضاتنا الخاصة بالإتجاهات الأساسية صحيحة ؟ وهل التصرفات والأشياء الأساسية التى كان من المفروض أن تؤدى قد أديت؟ هل هناك حاجة إلى تعديل هذه الإستراتيچية ؟

٢ – كيف يمكن وصف الأداء؟ هل نحن نحقق الأهداف والجداول الموضوعة؟ ما هو موقف التكاليف والإيرادات ،تدفقات الأموال وهل هى متمشية مع التوقعات؟ هل هناك حاجة إلى تعديل فى عملية التشغيل؟

وسيختص هذا الفصل بالإجابة على هذين السؤالين من خلال التعرض للرقابة الإستراتيجية أولاً ثم يلى ذلك شرح نظم الرقابة على التشغيل واللازمة لتدعيم الرقابة الإستراتيجية . ويختتم المؤلف هذا الفصل بعرض نظم المكافآت اللازمة لتطبيق الإستراتيجية سواء كانت هذه النظم طويلة أو قصيرة الأجل . وفى ضوء ذلك سيتناول هذا الفصل مايلى :

١ – نظم الرقابة الإستراتيجية

٢ – نظم الرقابة التشغيلية

٣ – نظم المكافآت والتحفيز والمرتبطة بالإستراتيجية

وإذا كانت نظم الرقابة الإستراتيجية مفيدة للإدارة العليا لمراقبة وتوجيه الإتجاه الإستراتيجى للشركة ، فإن الرقابة التشغيلية تلبى إحتياجات المديرين على مستوى التشغيل Operating mangers فهم يحتاجون إلى وسائل رقابية مناسبة لمراقبة تنفيذ الإستراتيجية وعلى هذا فإن التركيز الأساى فى هذا النوع من الرقابة يكون على عملية تخصيص موارد الفندق . بمعنى أن نظم الرقابة التشغيلية توجه وتراقب وتقيم مدى التقدم فى تحقيق الأهداف السنوية .

## (١) نظم الرقابة الإستراتيجية

يمكن وصف عملية الرقابة على الإستراتيجية بأنها نوع من الرقابة التوجيهية العليا Steering control التى تحدث أثناء التطبيق حيث غالباً ماينقضى وقت كبير من بدأ عملية تطبيق الإستراتيجية وإنجاز النتائج المطلوبة .

وخلال هذا الوقت تتطور كل من الظروف البيئية وإمكانيات الفندق ويتم تنفيذ المشروعات والإستثمارات كما يتم إنجاز الأعمال والتصرفات الخاصة بتطبيق الإستراتيجية . وعلى هذا فالرقابة الإستراتيجية مطلوبة كى يوجه الفندق خلال هذه الأحداث ، من خلال وضع الأسس اللازمة لتصحيح التصرفات والأعمال والإتجاهات أثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية كلما ظهرت تطورات أو تغيرات جديدة فى المواقف الداخلية والبيئية للفندق . بمعنى آخر أنها رقابة مرحلية لاتنتظر حتى تنتهى عملية التطبيق بل يمكن تعديل الإستراتيجية أو الأهداف بناء على الرقابة على المراحل التى تم الإنتهاء منها وهناك أربعة أنواع من الرقابة الإستراتيجية وهى :

### (أ) رقابة الإفتراضات التى بنيت عليها الإستراتيجية

يتم وضع إستراتيجية الفندق بناء على ظروف متوقعة أو إفتراضات معينة وهذه التوقعات تعتبر بمثابة الإفتراضات الحاسمة Premises لعملية التخطيط ، بمعنى أن إستراتيجية الفندق تصمم بناء على هذه الإفتراضات . وعادة مايتم إختبار هذه الإفتراضات بإنتظام للتأكد من أنها مازال فعالة valid . وكلما تم إكتشاف أن فرض ما أصبح غير ذى أهمية كلما كانت الفرصة أكثر للتعديل .

والسؤال ماهى أهم الإفتراضات التى يتم مراقبتها ؟ وتوضح الإجابة أن الإفتراضات عادة ماتدور حول نوعين من العوامل وهما العوامل البيئية وعوامل الصناعة التى يعمل فيها الفندق .

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى الحاجة إلى تعديل الإستراتيچية الكلية للفندق فى ضوء النتائج التى ظهرت أثناء عملية التطبيق .

## (ب) الإشارات أو المؤشرات الإستراتيچية

يلاحظ أن النوعين السابقين من الرقابة الإستراتيچية يعتمدان على التركيز على نقاط محددة ولكن النوع الثالث من الرقابة الإستراتيچية المعروف بالمؤشرات الإستراتيچية Strategic surveillance قد صمم لمراقبة أحداث أو أنشطة عامة داخل أو خارج الفندق والتى قد تهدد إستراتيچيته أو تمثل فرصة تسويقية متاحة له .

ويلاحظ أن الفكرة الأساسية وراء هذا النوع هى أن تكون بمثابة مسح للبيئة يعتمد على الملاحظات الدقيقية وإلى ماينشر فى الدوريات التجارية أو المؤتمرات والتى تهم الفندق من بعيد أو من قريب والتى قد تمثل فرصة أو تهديدات لها . بمعنى آخر تتبع المؤشرات الإستراتيچية والتى تهم الفندق فى أى مكان ومن أى مصدر (النيه إلى عقد مؤتمر عالمى فى القاهرة مثلاً ، ظهور نوع جديد من السياحة ملائماً للجو المصرى ، زيادة الدخل المتاح للتصرف فيه لدى الشريحة التى يخدمها الفندق .. إلخ) .

وكمثال على ذلك حاولت شركة IBM تسويق أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها للمراكز العلمية كالجامعات ولكنها فوجئت بعدم رغبة هذه المؤسسات لشراء أجهزة الكمبيوتر . وفى أحد الأيام كان أحد مديرى المبيعات يتصفح جريدة خاصة بالمكتبات فوقعت عيناه على مقالة خاصة بعدد العمليات التى يتم إجرائها داخل المكتبات ومدى الحاجة إلى وجود حلول آلية لها وقد دفع ذلك الشركة إلى إستقصاء المكتبات لمعرفة إحتياجاتها وكانت النتيجة إن لدى المكتبات أموالاً ضخمة نظراً للإعانات الحكومية وكان هذا السوق هو الأساس لنجاح شركة IBM (ويعتقد البعض أن هو أساس بقائها) ولقد عزى هذا النجاح إلى عادة القراءة لدى المدير وإقتناصه من هذه الإشارة الإستراتيجية مؤشراً لتوجيه إستراتيجية الشركة التى يعمل فيها والخاصة بالحسابات الألكترونية .

### (جـ) مراجعة الإستراتيجية عند قوع أحداث غير متوقعة

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى المراجعة المتخصصة والمتعمقة والسريعة للإستراتيجية عند حدوث أى حدث فجائى وغير متوقع . فحدوث إنقلاب فى إحدى الدول أو شراء شركة خارجية بواسطة إحدى الشركات فجأة تعتبر أمثلة لذلك . وهناك مثال حى حدث عند إغتيال الملك فيصل (ملك المملكة العربية السعودية) فقد كان أول رد فعل من الولايات المتحدة الأمريكية هو إنشغال وزير خارجيتها بدراسة الموقف فى ضوء هذا الحدث حيث أن هذا الحدث قد يترتب عليه نتائج تغير من الإستراتيجية الحالية للولايات المتحدة فى هذه المنطقة .

ولقد كونت شركات عديدة "أطقم أو فرق للتعامل مع الأزمات" كى تقوم بإعداد الإستجابة الأولية والتنسيق عندما يحدث أى شىء غير متوقع يؤثر على إستراتيچية المنظمة ويكون لدى هذه الفرق خطط بديلة للطوارىء contigency plans للتعامل مباشرة مع هذه الأزمات وذلك بناء على تصورات مختلفة للعوامل الأساسية الحاكمة والفروض الأساسية التى قامت عليها الإستراتيچية . وهو حالياً ما تفعله وزارة الدفاع الأمريكية حيث تفترض حدوث صراعات فى مناطق مختلفة ويقوم خبراؤها بإعداد خطط الطوارىء اللازمة والمثال على ذلك حرب الخليج حيث كانت القوات الأمريكية مستعدة لهذه الحرب نظراً لتوقعها .

وبالرغم من إختلاف الطرق الأربعة السابقة إلا أنها تشترك فى غرض واحد وهو تقييم ما إذا كان الإتجاه الإستراتيچى للفندق يجب أن يتم تعديله بناء على الأحداث أو المراحل الحالية أم لا .

## (٢) نظم الرقابة التشغيلية

تهدف نظم الرقابة التشغيلية operational control systems إلى متابعة وتوجيه وتقييم التقدم الذى يحدث فى إنجاز الأهداف قصيرة الأجل (أقل من سنة) وهى تختلف فى هذا عن نظم الرقابة الإستراتيچية التى تركز على توجيه المنظمة لمدى طويل (عادة خمس سنوات أو أكثر) . ولضمان نجاح نظم الرقابة التشغيلية فلابد من :

١ - وضع معايير رقابية

٢ - قياس الأداء الفعلى

٣ - تحديد الإنحرافات التصحيحية

وهناك نوعين أساسيين من نظم الرقابة التشغيلية وهما (أ) الموازنات (ب) عوامل النجاح الأساسية .

### (أ) نظم الموازنات

تعتبر نظم الموازنات البداية الأولية لنظم التخطيط الإستراتيجى وتعتبر موازنة المبيعات والموازنات الإستثمارية من الأدوات الهامة لمراقبة عملية تنفيذ الإستراتيجية . ويمكن القول إن الموازنة هى ببساطة "خطة لتخصيص الموارد" والتى تساعد المديرين على تنسيق عملياتهم وتسهل أيضاً من عملية الرقابة الإدارية على الأداء . وعادة مالا تراقب الموازنة شىء وإنما تتم المراقبة من خلال المعايير الموضوعة والتى يمكن قياس الأداء الفعلى ومقارنته بها . بالإضافة إلى أنها توفر أساس يمكن أن يستخدم على المستوى التشغيلى لمراقبة تنفيذ الإستراتيجيةمن خلال نظام أو مجموعة موازنات وليس موازنة واحدة . وبالرغم أن نظم الموازنات يختلف من منظمة إلى أخرى إلى أن هناك ثلاث نظم عامة وهى (١)موازنة الإيرادات (٢) الموازنات الرأسمالية (٣) موازنة المصروفات

### (١) موازنة الإيرادات

تركز هذه الموازنة على متابعة دقة تقديرات الإيرادات حيث أن ذلك يمثل هدف أساسى للإستراتيجية المختارة . ويمكن إعداد موازنة الإيرادات بناء على توقعات مستقبلية أو بناء على الإيرادات الماضية للفندق وهى بهذا توفر نظام تحذير عن مدى فاعلية إستراتيجية الفندق . وإذا كان هناك إنحراف كبير فإن ذلك يكون بداية تعديل الإتجاه التشغيلى أو الإستراتيجى .

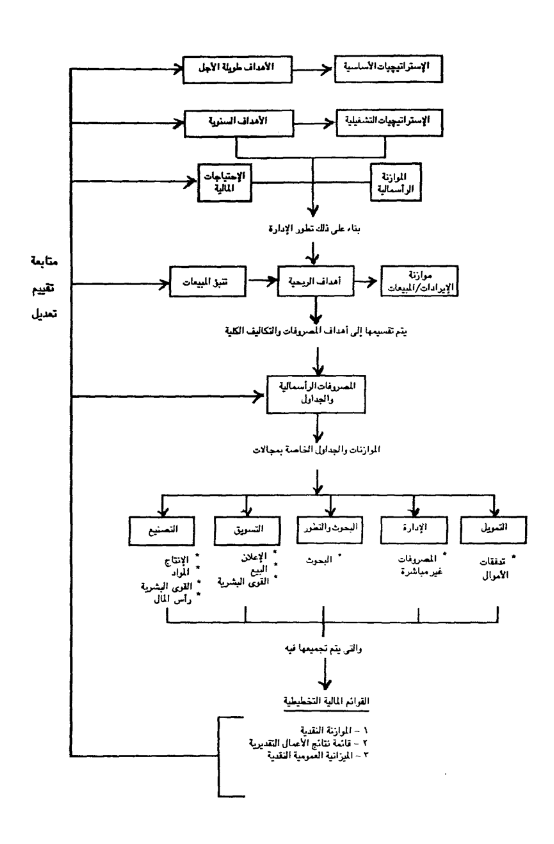
### (٢) الموازنة الرأسمالية

وهى تحدد الاستثمارات المتوقعة فى التسهيلات والمعدات والآلات والمخزون خلال الفترة التى تغطيها الموازنة وتختلف مكونات هذه الموازنة فى ضوء الإستراتيچية التى يتبعها الفندق ، فإذا كانت "إستراتيچية نمو" فإن التدفقات الخارجة المطلوبة تكون أكثر والعكس إذا لجأ الفندق إلى "إستراتيچية بيع بعض الأصول" فإن التدفقات الداخلية ستكون أكثر . وهناك نوعين من الموازنات يتم إعداده أيضاً لمراقبة إستخدام الأموال وهما (١) الموازنة النقدية (المدفوعات والمقبوضات المتوقعة) والميزانية العمومية التقديرية (الأصول والخصوم المتوقعة ) للفندق .

### (٣) موازنة المصروفات

يتم إعداد موازنة المصروفات كل قسم أو وحدة فرعية داخل القسم . وبالرغم من أنه يتم الإعتماد على القيمة المالية فى الرقابة إلا أنه يمكن الإعتماد على معايير الجودة أو عدد الوحدات أو الخدمات المقدمة . وتوفر هذه الموازنات معايير محددة يتم قياس مصروفات الأقسام على أساسها وهى تعتبر أداة أساسية فى متابعة تنفيذ الإستراتيچية أيضاً . وإذا تم ربط هذه الموازنات بالأهداف الإستراتيچية فإنها توفر أداة إتصال هامة بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية المباشرة . لتوضح ماهو مطلوب لنجاح الإستراتيچية ، بالإضافة إلى أنها توفر أداة لدق ناقوس الخطر عندما يحدث مشاكل فى تنفيذ الإستراتيچية.

ويوضح نظام الموازنات صورة كاملة لعمليات المنظمة ككل بالإضافة إلى أنها تمثل أداة للتنسيق بين الأنشطة المختلفة ، ويوضح الشكل التالى نموذجاً لذلك .




شكل (١/١٢) نظم الموازنات بغرض الرقابة على تطبيق الإستراتيجية

## (ب) عوامل النجاح الأساسية

يعتبر التركيز على عوامل النجاح الأساسية فى الصناعة الفندقية من أساليب الرقابة الناجحة حيث أنها تساعد الإدارة على تركيز إنتباهها المستمر على هذه العوامل وإستمرارية متابعتها . وهذه العوامل يتم إختيارها بناء على تأثيرها الهام على عملية تطبيق الإستراتيچية ومن أهم هذه العوامل :

(١) تحسين الإنتاجية الخاصة بالفندق .

(٢) رفع الروح المعنوية للعاملين .

(٣)تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة .

(٤) زيادة العائد على السهم .

(٥) زيادة الحصة السوقية .

(٦) إستكمال المنشآت الجديدة

وهذه العوامل تختلف بالطبع على حسب إستراتيچية الفندق التى تطبق . ويجب أن يتم إختيار مقياس أداء يتم من خلاله قياس هذه العوامل . فعلى سبيل المثال حددت المنظمات المنتجة لبرامج تشغيل الكمبيوتر Software عوامل النجاح التالية وطرق قياسها .

**جودة المنتجات ويتم قياسها من خلال :**

** الأداء الفعلى مقارنة بالمواصفات المكتوبة وإمكانيات كل برنامج .

** نسبة المرتجع من المنتجات إلى المبيعات الكلية .

** عدد شكاوى العملاء .

**الخدمات التى تقدم للمستهلكين ويتم قياسها من خلال :**

** دورة التسليم بالأيام .

** عدد الأوامر التى تم شحنها وكاملة وليس بها أى نقص .

** التأخير فى التسليم للعملاء بالأيام .

**رفع الروح المعنوية للعاملين ويتم قياسها من خلال :**

** إتجاهات العاملين وتطورها سواء فى صالح أو فى غير صالح المنظمة .

** معدلات الغياب ومقارنتها بما هو مخطط .

** معدل دوران العاملين وإتجاهاته .

**المنافسة ويتم قياسها من خلال :**

** عدد المنظمات التى تنافس المنظمة مباشرة .

** عدد المنتجات الجديدة التى تم إدخالها بواسطة المنافسين والمقدمة بواسطة المنظمة .

** عدد العقود التى تم الحصول عليها للتوريد ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها .

وكما سبق القول فإن عوامل النجاح تتوقف على موقف الإستراتيجية التى يطبقها الفندق . ويوضح الجدول التالى عوامل النجاح الأساسية التى طبقتها شركة كرايزلر الأمريكية لتطبيق إستراتيجية تعديل الأوضاع turnaround نظراً لإنخفاض مبيعات سياراتها .

جدول (٢/١٢) عوامل النجاح الأساسية لشركة كرايزلر الأمريكية

فى ضوء إستراتيجياتها الجديدة .

| |
|---|
| أولاً : تم تشخيص وضع الشركة عام ١٩٧٩ كما يلى :<br>* أن جودة منتجات الشركة منخفضة .<br>* أدت الطريقة التى يؤدى بها العمل إلى إنخفاض فى الإنتاجية .<br>* لم تعد الحكومة تساعد الشركة للوقوف أمام المنافسة .<br><br>ثانياً : كان أمام إدارة الشركة بديلان الأول إنتظار الحكومة كى تنقذها والثانى العمل الجاد لإنقاذ الشركة فى ضوء ظروفها .<br><br>ثالثاً : أوضحت الظروف البيئية وإمكانيات المنظمة الداخلية أن الحل هو إتباع إستراتيجية تخفيض التكاليف وتعديل الأوضاع turnaround strategy وذلك من خلال ستة عوامل أساسية للنجاح لازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية . وتم إستخدام هذه العوامل الستة كأساس للمراقبة التشغيلية للإستراتيجية ، مع التركيز على متابعة التقدم لكل عامل من هذه العوامل كمؤشر هام لمدى تطبيق الإستراتيجية المختارة . وكانت العوامل ونتائج تطبيقها كما يلى : |

(تابع) جدول ٢/١٢

| |
|---|
| ١ - تخفيض الأجور والمرتبات بنسبة ٥٠٪ عام ١٩٨١ : وفعلاً تم تخفيض عدد العمال من ١٦٠,٠٠٠ إلى ٨٠,٠٠٠ عامل فقط وتم توفير ١,٢ مليار دولار . |
| ٢ - تخفيض التكاليف الثابتة بمقدار ٤ مليار دولار : وفعلاً تم إغلاق ٢٠ مصنع وتم تجديد المصانع الباقية (٤٠ مصنع) وتزويدها بإنسان الآلى وتكنولوچيا الحاسب . |
| ٣ - تخفيض عدد الأجزاء بنسبة الثلث : وفعلاً تم تخفيض عدد الأجزاء من ٧٥٠٠٠ جزء إلى ٤٠٠٠٠ جزء وتم بذلك تقليل المخزون تحت التشغيل بنسبة ١,٢ مليار دولار . |
| ٤ - تحسين الميزانية العمومية للشركة : وفعلاً تم تحويل ١,٣ بليون دولار من مديونية إلى أسهم . |
| ٥ - تحسين جودة مكونات السيارة والمنتجات النهائية : وفعلاً تم تخفيض التكاليف بنسبة ٢٥٪ عام ١٩٨٢ وتم تخفيض تكاليف الصيانة الدورية بنسبة تتراوح من ٢٠ - ٢٠٠ دولار أقل من المنافسين . |
| ٦ - تطبيق برنامج لتحسين المنتج يكلف ٦ مليار دولار : وفعلاً أدى ذلك أن إلى أن الشركة أصبحت أول الشركات فى التكنولوچيا الخاصة باقتصاديات إستخدام الوقود . |

د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، مرجع سابق ذكره ، ص ٣٩٨.

**إستخدام نظم الرقابة التشغيلية فى متابعة الأداء وتقييم الإنحرافات**

أظهر العرض السابق فائدة كل من نظم الموازنات وإستخدام عوامل النجاح الأساسية كأساليب هامة فى مراقبة عملية تنفيذ الإستراتيچية على المستوى التشغيلى للمنظمة . ويلاحظ أن هناك قاسم مشترك فيما بينها وهو البدء بوضع معايير ثم مقارنة الأداء الفعلى بهذه المعايير لتحديد مدى الإنحراف أثناء عملية التطبيق :

وكما سبق القول فإن الرقابة لاتنتظر حتى تنتهى المنظمة من تطبيق الإستراتيچية بغرض أن مدة الإستراتيچية خمس سنوات فإنه يتم مراجعة الإنجاز والتقدم الذى تم بعد نهاية كل سنة ثم مقارنة هذا الإنجاز بعوامل النجاح الأساسية أو الجداول الموضوعة أو الموازنات السنوية . ويوضح الجدول التالى تقرير مبسط عن الموقف الحالى لبعض مؤشرات الأداء الأساسية الخاصة بإستراتيچية المنظمة . ،تمثل هذه المؤشرات الإنجاز الذى تم بعد عامين من تطبيق خطة مدتها خمس سنوات تهدف إلى تمييز المنظمة عن غيرها فى التوجه بالمستهلك وتقديم خدمات عالية الجودة .

### جدول (٣/١٢) مؤشرات الأداء اللازمة لرقابة إستراتيجية المنظمة أثناء التنفيذ

| عوامل النجاح الأساسية | الهدف المفترض | الأداء المتوقع | الأداء الحالى | الإنحراف الحالى | تحليل الإنحراف |
|---|---|---|---|---|---|
| **الرقابة على التكاليف** | | | | | |
| . نسبة التكاليف غير المباشرة إلى التكاليف المباشرة | ١٠٪ | ١٥٪ | ١٢٪ | +٣٪ | هل المنظمة تتحرك بسرعة أم أن المعيار الموضوع كان عالياً أكثر من اللازم . |
| **هامش الربح** | ٣٩٪ | ٤٠٪ | ٤٠ | كما هو مخطط | —— |
| **خدمات المستهلك** | | | | | |
| . إنتاج وتسليم المنتج | ٢,٥يوم | ٣,٢يوم | ٢,٧يوم | +٠,٥ يوم وفر | هل يمكن الإحتفاظ بهذا التقدم وتوفير ٠,٥ يوم وكيف يتم ذلك ؟ |
| . نسبة الخدمات إلى عدد الأفراد | ٢,٢ | ٢,٧ | ٢,١ | -٠,٦ (أقل) | ماهى أسباب ذلك ؟ وكيف يمكن تخفيض هذه النسبة ؟ |
| **جودة المنتج** | | | | | |
| . نسبة المنتجات المرتدة | ١٪ | ٢٪ | ٢,١٪ | ٠,١٪ (أقل) | ماهى أسباب تخلف الشركة ؟ وماهى الخطوات اللازمة لتعديل ذلك ؟ |
| . أداء المنتجات الفعلى فى ضوء المواصفات | ١٠٠٪ | ٩٢٪ | ٨٠٪ | -١٢٪ أقل | ماهى أسباب ذلك ؟ وكيف يمكن علاج ذلك ؟ |
| **التسويق** | | | | | |
| . مبيعات رجال البيع | ١٢,٥ج | ١١,٥ج | ١٢,١٪ | +٠,٦ | إنجاز طيب ويجب الحفاظ عليه |
| . التوسع فى خطوط الإنتاج | ٦ | ٣ | ٥ | +٢ | هل المنتجات جاهزة للعرض فى السوق ؟ هل تم الإنتاج طبقاً للمعايير الموضوعة ؟ |
| **الروح المعنوية** | | | | | |
| . معدل الغياب | ٢,٥٪ | ٣٪ | ٣٪ | كما هو مخطط | |
| . معدل الدوران | ٥٪ | ١٠٪ | ١٨٪ | -٨٪ | الإنحراف يظهر أن هناك مشكلة . فماهى أسبابها ؟ |
| **المنافسة** | | | | | |
| . إدخال المنتجات الجديدة | ٦ | ٣ | ٦ | -٣ | هل المنظمة تقلل من أهمية توقيت إدخال المنتجات ؟ أم أن ذلك إستجابة لضغوط المنافسين ؟ |

وإذا كان هدف المنظمة هو مراجعة التقدم الذى حدث فى هاتين السنتين من عمر الخطة الكلية (٥ سنوات) بما هو مخطط لها فإن التركيز هنا على العمود الخاص بالإنحراف الحالى حيث أنه يساعد المنظمة كأساس لإقتراح تصرفات أو أنشطة لتعديل هذا الإنحراف (عادة من المديرين التشغيليين) وبالتالى إتخاذ أى قرار خاص بتعديل الإستراتيچية إذا لزم الأمر .

ومن الواضح أن المنظمة تتحكم فى التكاليف فهى فى الإتجاه الصحيح حيث إستطاعت تخفيض هذه التكاليف بنسبة ٣٪ عن ماهو مخطط ونفس الكلام بالنسبة لوقت تسليم المنتجات حيث توفر نصف يوم عما هو مخطط . ويوضح العمود الخاص بالتحليل موقف كل إنحراف وما إذا كان يتمشى مع المعايير الموضوعة أم لا .

وبعد الإنتهاء من التسجيل والإنحرافات وتحليلها يلى ذلك أهم نقطة وهى تحليل مدلول هذه المؤشرات حيث لابد من البحث المتعمق لتفسير ومدلول هذه الإنحرافات فقد يكون السبب هو عجز التنظيم الحالى أو نقص الموارد أو إنخفاض مهارات الأفراد .. إلخ . وعموماً قد يظهر السبب إما فى عوامل داخلية أو عوامل خارجية ، فإذا كانت داخلية فيكون التركيز داخلياً وإما إذا كانت خارجية فيمكن إعادة صياغة الإستراتيچية كى تتمشى مع ذلك وعلى هذا فإن خطوات التحليل تكون كالآتى :

* مراجعة ومتابعة مدى التقدم والإنجاز فى ضوء المعايير الموضوعة .
* تحديد الإنحرافات وأسبابها .
* كيف يمكن علاج هذه الإنحرافات .

وفى حالة الإنحرافات الكبيرة نظراً لحدث مفاجىء فإن الإدارة يجب أن تتدخل وتدرس أثر ذلك مع القسم أو الوحدة المسئولة حيث أن ذلك ربما قد يتطلب ليس تعديل إستراتيجية هذا القسم أو النشاط بل ربما إستراتيچية المنظمة كلها .

ويجب ألا يغيب عن الأذهان أن المعايير تعكس المتوسط بمعنى أن هناك حدود مسموح بها للإنحراف عن المعيار سواء بالزيادة أو بالنقص وبالتالى يتم القياس على أساس ذلك بحيث إذا تخطى الأداء الفعلى حدوداً معينة للإنحراف تبدأ الإدارة فى التحرك لكن طالما هذا الإنحراف فى الحدود المسموح بها فإن ذلك لايمثل مشكلة للإدارة .

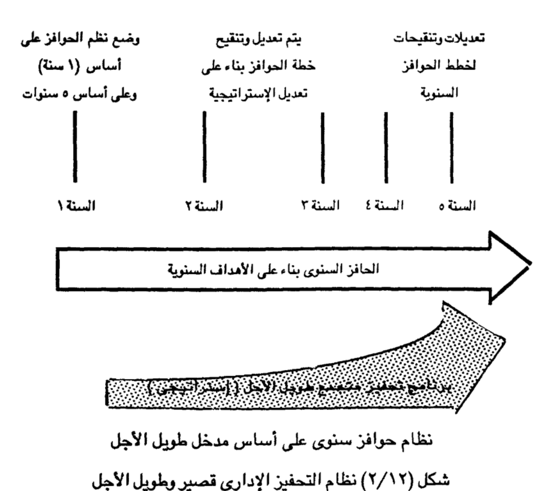
## (٣) نظم التحفيز لدفع عملية التطبيق

إن تطبيق ورقابة الإستراتيچية يعتمد على الأفراد العاملين بالفندق خاصة الإدارة العليا . ويلاحظ أن تحفيز ومكافأة الأداء الجيد بواسطة الأفراد أو وحدات الفندق يعتبر عامل أساسى فى نجاح عملية تطبيق الإستراتيچية . على أن يكون معروفاً أن نظم الحوافز تتضمن حوافز إيجابية وحوافز سلبية فى نفس الوقت ومنها ماهو طويل الأجل ومنها ماهو قصير .

وتهدف نظم التحفيز إلى ربط أهداف وتصرفات الأفراد والوحدات بمدى إنجاز تحقيق أهداف الفندق وتطبيق إستراتيچية ويفضل أن يكون الحافز مرتبط بالأجل الطويل والأجل القصير حيث أن الحافز عندما يرتبط بالأجل القصير فقط فإن ذلك سيجعل المديرن يحجمون عن إتخاذ قرارات إستثمارية مربحة لأن العائد يجعلها لاتظهر إلا بعد سنوات عديدة . ويلاحظ أن المشكلة ليست فى قصر أو

طول الأجل ولكنها فى عملية التنسيق بين هذين الهدفين عند تقرير نظام الحوافز داخل نظام الرقابة واللازم لنجاح تطبيق الإستراتيجية .

ولتحقيق التكامل فلابد أن يعتمد نظام التحفيز والمكافأة على تقييم المساهمات قصيرة الأجل وطويلة الأجل (الإستراتيجية) للمديرين . ويوضح الشكل التالى نظام تحفيز إدارى يرتبط بتطبيق خطة مدتها الزمنية خمس سنوات مع ملاحظة أن عملية المراجعة والتقييم تتضمن تقييم الأداء خلال هذه السنة وفى نفس الوقت تقييم مدى الإنجاز والتقدم Progress لتحقيق الأهداف طويلة الأجل (٥ سنوات) ويوضح الشكل التالى هذا النظام .




**نظام حوافز سنوى على أساس مدخل طويل الأجل**

**شكل (٢/١٢) نظام التحفيز الإدارى قصير وطويل الأجل**

وكما هو واضح فإن النظام السابق يحتوى على الحوافز الخاصة بمدى إنجاز الأهداف السنوية وفى نفس الوقت يحتوى على مكون آخر خاص بمدى إحراز تقدم متراكم وهو التقدم الخاص بالسنوات التى إنتهت من الإستراتيجية حتى هذه اللحظة . ويلاحظ أن حجم هذا التقدم يكبر بمرور الوقت عاكساً الحجم أو الكمية ويتم مكافأة المديرين هنا من خلال الإشتراك فى الأرباح أو إعطائهم أسهم ملكية للمشروع.

وتوضح الدراسات أن نظم الحوافز ترتبط إرتباط وثيق بالإستراتيجية المطبقة ففى حالة تطبيق الإستراتيجيات الهجومية الخاصة بالنمو إتضح أن المديرون يفضلون نظم الحوافز طويلة الأجل كملكية الأسهم مثلاً أكثر من الإستراتيجيات الدفاعية : بينما إتضح أن المديرون الذين يطبقون الإستراتيجيات الدفاعية يفضلون نظم الحوافز قصيرة الأجل .

وهناك وسيلة أخرى لبناء نظم التحفيز وهى إستخدام الموازنات الإستراتيجية Strategic budgets جنباً إلى جنب مع الموازنات السنوية أو التشغيلية مع مراعاة أن تكون الأهداف والخطط المرتبطة بكل منها تختلف كلية . وبينما يكون هدف الموازنة السنوية هو الرقابة والتقييم للنشاط كما هو معروف ، فإن هدف الموازنة الإستراتيجية تحديد الموارد وأهداف كل برنامج أو نشاط أساسى مرتبط ومتكامل مع الإستراتيجية طويلة الأجل ، مع الأخذ فى الإعتبار أن الخطط الخاصة بتحفيز المديرين يجب أن تعطى أهمية أكثر للأنشطة الإستراتيجية وذلك من خلال :

١ - قياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيچية منفصلاً عن الإنجاز فى العمليات الحالية .

٢ - تحديد الحوافز الخاصة بكل من العمليات الحالية والإنجاز أو التقدم الذى تم كل على حدة .

٣ - تحديد حافز إضافى للمقدرة على المخاطرة ومراجعة الإستراتيچية الكلية.

وختاماً يمكن القول أن نظم الرقابة تتضمن نوعين أساسيين وهما الرقابة الإستراتيچية والرقابة التشغيلية . وينصب إهتمام الرقابة الإستراتيچية على توجيه المنظمة حيال إتجاهها الإستراتيچى طويل الأجل من خلال رقابة الإفتراضات الأساسية للخطة ، الرقابة أثناء التنفيذ ، تالمؤشرات الإستراتيچية وأخيراً رقابة الأحداق الفجائية . ويلاحظ أن كلاً منهم قد صمم كى يقابل حاجات الإدارة الأساسية لتتبع تنفيذ الإستراتيچية . وعادة ماترتبط هذه الأنواع الإستراتيچية من الرقابة بالفروض البيئية والإعتبارات التشغيلية اللازمة لنجاح تطبيق الإستراتيچية .

وفى المقابل هناك نظم الرقابة التشغيلية والتى تحدد معايير الأداء المرتبطة بتخصيص وإستخدام الموارد المالية والطبيعية والبشرية لتحقيق إستراتيچيتها . ويتم ذلك من خلال الموازنات والجدولة وتحديد عوامل النجاح الأساسية كوسائل أساسية لهذا النوع من الرقابة .

## أسئلة

١ - مطلوب توضيح الأساليب الخاصة الممكن إستخدامها للرقابة الإستراتيجية على النشاط الفندقى والسياحى فى مصر .

٢ - إختر فندق أو أى شركة سياحية وحاول تحديد العوامل الواجب مراقبتها والتى يعتمد عليها النشاط السياحى والفندقى الحالى ... هل تغيرت هذه العوامل ؟ وما هى إتجاهاتها المستقبلية ؟ .

٣ - مطلوب تصميم برنامج تحفيزى يمكن إستخدامه فى أى فندق أو مشروع سياحى فى مصر .

## اولا : المراجع العربية


١ – أمين الجرواني ، **عقود الإدارة** ، (القاهرة : ندوة إدارة الفنادق ، ١٩٨٥) .

٢ – د. عاطف محمد عبيد ، ***التسويق الفندقى*** ، (القاهرة : ندوة إدارة الفنادق ، ١٩٨٥) .

٣ – د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، ***الإدارة الإستراتيجية ، إعداد المدير الإستراتيجى الناجح*** ، (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ١٩٩٥) .

٤ – عبد العظيم بسيونى ، "نمط الإدارة وأثره على ربحية المنشأة بالتطبيق على قطاع الفنادق فى مصر" **رسالة دكتوراه** ، (القاهرة : كلية التجارة – جامعة القاهرة ، ١٩٨٠) .

٥ – د. عبد الفتاح إبراهيم مصطفى ، ***دراسات فى محاسبة الفنادق*** ، (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤) .

٦ – عزت الشيخ ، ***المحاسبة المالية فى الفنادق*** ، (القاهرة : دار الكتاب العربى ، ١٩٨٤) .

٧ – محسن عبد العزيز ، ***الإدارة المالية فى القطاع الفندقى*** ، (القاهرة : ندوة إدارة الفنادق ، ١٩٨٥) .

## ثانيا: المراجع الأجنبية


1- Abell, D. F., *Defining the Business : The Starting Point of strategic Planning,* (Englewood Cliffs, N.J. Prentic - Hall, 1980).

2- Drucker , P. F., *Management,* (New York : Harper & Row, 1974).

3- Doyle, P., "The Realities of the Producer Life cycle," *Quarterly Review of Marketing,* Summer, 1976.

4- Greenbery, J., "A Menu For Success", *Business Week's Careers,* Vol. 4, No.3, 1986.

5- Laventhol & Horwath, U.S. *lodging Industry,* Digest, 1985.

6- Jagmoham, N. *Hotels For Tourism Development,* (India : Metropolitan Book Co., 1984).

7- Jerome, J.V. & James R. Abbey, *The Art and Science of Hospitality Industry,* (Michigan : The Education of American Hotel & Motel Association, 1988).

8- Higgins, J.M., *Organizational Policy and Strategy Management,* (New York : CBS College, 1982).

9- Hofer, C., & D. Schendel, *Strategy Formulation,* (St. Paul, Minn : West Publishing, 1978).

10- Iverson, K.M., *Introduction to Hospitality Management* (River Grove : Illinois, 1989).

11- Kotter, P., *Marketing Management,* (Englewood Chiffs, N.J. : Prent - Hall, (1984).

12- Pearce, J. A., "The Company Mission as a strategic Tool," *Sloan Management Review,* Spring, 1982.

13 - Pearce, J. & R.B. Robinson, *Strategic Management,* (New York : Richard Irwin, 1988).

14- Porter, M., *Competitive Strategy,* (New York : Free Press, 1989).

15- Rue, L., & P. Holand, *Strategic Management,* (New York : Mc Graw-Hill, 1986).

16- Schendel et al., "Corporate Turnaround strategies" *Journal of General Management* . No.3, 1976.

17- Schorr, B., "Many Products Fizzle Despite Careful Planning", *The wall Street Journal,* April, 1964.

# الفهرس

